

# Université Jean Moulin Lyon 3

Ecole doctorale : Management, Information, Finance (MIF)

## **L'E.S.M « Epistémo-Socio-Marketing »**

*ou de la nécessité d'utiliser le Marketing et plus  
particulièrement l'ESM afin de mieux articuler dimension  
sociale et dimension économique et pour les managers de relier  
performance sociale et performance économique*

par Yves CHARRA

Thèse de doctorat en sciences de gestion

sous la direction de Sylvain BIARDEAU

présentée et soutenue publiquement le 15 mai 2007

devant un jury composé de :

Sylvain BIARDEAU, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

Jean-Marie PERETTI, professeur à l'université de Corse

Jean-François LEMOINE, professeur à l'université de Nantes

Marc BONNET, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

# Préambule

## « Pourquoi l'ESM ? »

Il peut arriver, nous semble-t-il, que le chercheur se retrouve face à un objet d'étude où l'instrument qu'il a choisi pour mener à bien ses investigations, doive, dans ce contexte précis, évoluer pour mieux permettre d'appréhender la réalité.

Notre objet de recherche porte sur l'articulation, faite par les managers, entre performance économique et performance sociale, dans les structures qui prennent ou tentent de prendre en compte ces deux dimensions simultanément.

L'instrument et l'approche qui sont les nôtres relèvent du Marketing<sup>1</sup>. Nous rapprochant de la notion de performance sociale un premier concept est utilisé pour qualifier le Marketing qui devient le Marketing Social. Concept sur lequel nous reviendrons en deuxième partie.

L'objet de notre recherche ne se restreint pas au secteur non marchand mais prend en compte aussi le secteur marchand auquel la notion de performance économique nous renvoie plus spontanément. De même, lorsque nous parlons de performance sociale nous ne limitons pas celle-ci ni aux Ressources Humaines (RH), ni à la sphère sociétale. Concept utilisé également pour spécifier celui de Marketing qui devient alors le Marketing Sociétal<sup>2</sup>.

Un certain nombre d'intervenants en Marketing avec lesquels nous avons pu échanger sur ces concepts n'ont pas manqué de souligner que le Marketing Social et le Marketing Sociétal sont bien distincts et ne prennent pas en compte les mêmes champs d'investigation. Nous ne pouvons que convenir de la justesse de leurs remarques.

Cependant, lorsque des structures, telle IMS Entreprendre pour la Cité<sup>3</sup>, pour laquelle nous sommes intervenus afin d'étayer notre recherche, traduit la RSE en Responsabilité Sociale mais également Environnementale et parle aussi d'Innovation Sociétale, cela illustre, selon

---

<sup>1</sup> Nous n'ignorons pas que des expressions telles que Mercatique, de Marchéage ou encore de Commercialisation, sont parfois utilisées voire recommandées en France, mais considérant que le Marketing est un concept pleinement ancré dans un contexte international et mondial nous préférons utiliser le mot de Marketing plutôt que d'autres pouvant y correspondre en totalité ou en partie dans diverses langues dont le français.

<sup>2</sup> Terme sur lequel nous reviendrons en deuxième partie

<sup>3</sup> ex Institut du Mécénat Social devenu « IMS Entreprendre dans la Cité », association nationale présidée par Claude Bébéar et dont l'objectif est, entre autres, d'accompagner les entreprises dans leurs interventions en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

nous, l'existence de champs de recouvrements entre le Social et le Sociétal. Champs dans lesquels s'inscrit pleinement la recherche d'équilibre, et au delà, de synergie entre performance économique et performance sociale. Champs pour lesquels ni le Marketing Social ni le Marketing Sociétal en tant que tels ne s'avèrent des instruments appropriés d'investigation.

L'ESM, Epistémo-Socio-Marketing, est donc une forme de Marketing dont le but est de permettre la recherche et l'action dans ces champs qui recouvrent à la fois la dimension individuelle de l'humain en tant qu'être social et la dimension sociétale et environnementale dans laquelle s'inscrit le devenir de la (ou des) société (s) sur terre. Par ailleurs, nous le verrons, la dimension économique est également pleinement prise en compte.

L'objet de l'ESM est à la fois de répondre aux préoccupations sociales telles que l'on peut les trouver dans les politiques sociales ( emploi, insertion, santé...) et les problèmes relevant du devenir de la société (apparition de nouveaux modes de pensées et de comportements...). Nous considérons que l'ESM, tout comme le Marketing, ne peuvent pas être réduits à leur seule dimension technique.

L'ESM se caractérise ainsi par le fait que se préoccuper de la dimension épistémologique est considéré comme essentiel et comme un préalable nécessaire à son utilisation. Tout comme les autres instruments de gestion il repose sur une certaine vision du monde dont il participe : « ...Nécessité quasi permanente donc, d'explicitation des présupposés, des fondements théoriques et doctrinaux, de mise à niveau de conscience des modèles de l'humain, du social, de l'organisation, de l'économique, du politique...que charrient inexorablement les instruments de gestion même (surtout) les plus techniques en apparence. »<sup>4</sup> Pour éclairer cet aspect-là nous aurons recours à l'éclairage épistémologique en termes d'origines, de valeurs, de portées et de logique (chacun de ces termes sera repris, précisé et illustré tout au long de notre thèse).

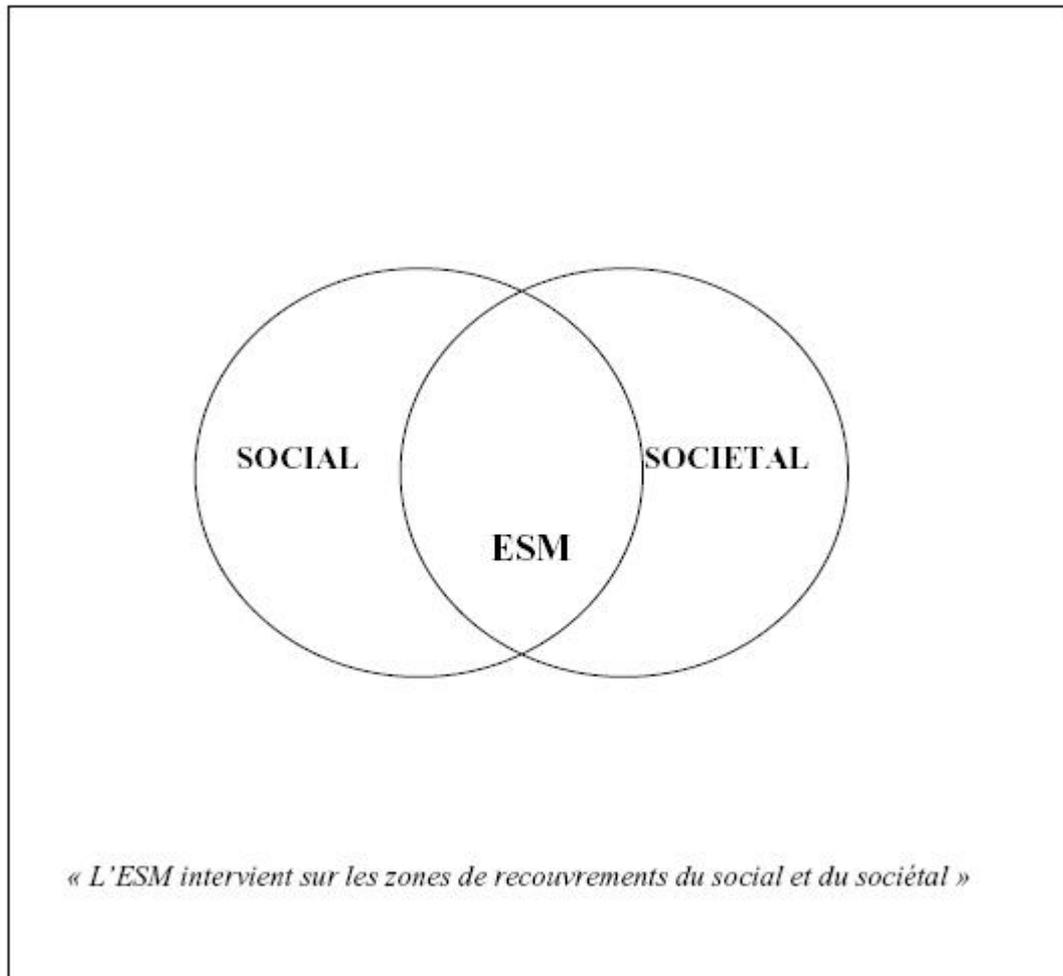
Figure n°1 : Fondements épistémologiques de l'ESM

---

<sup>4</sup> A.C.Martinet : « *Epistémologies et Sciences de Gestion* », coordonné par édit Economica 1990, 251 pages, Chapitre 1, Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion par A.C.Martinet p.10.



Figure n° 2 : Les zones sur lesquelles intervient l'ESM



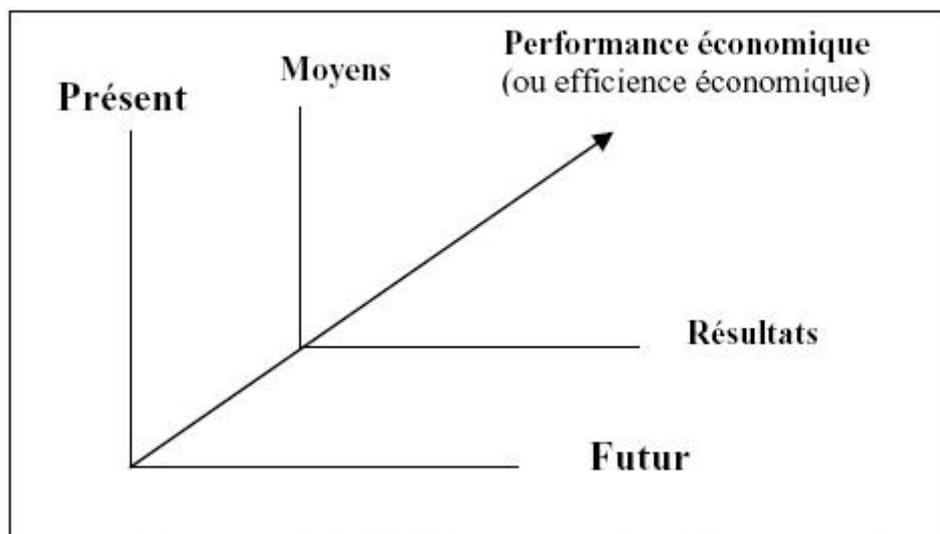
## Le cadre conceptuel et méthodologique dans lequel s'inscrit cette recherche

Définir le cadre conceptuel consiste, pour nous, à préciser les concepts utilisés pour inscrire notre recherche dans un cadre délimité. Nous avons amorcé dans les lignes précédentes cette définition en précisant ce que nous entendions désigner par le terme d'ESM.

- Un second concept est celui de performance économique. Le terme de performance est utilisé assez fréquemment dans le langage courant et il nous semble voir son utilisation dans le sens d'exploit décroître (pour revenir à ce sens il sera ajouté au mot performance l'adjectif de remarquable) au profit de celui de résultat attendu. Ainsi on pourra être déçu des performances d'un indice boursier, d'un moteur ou encore d'un athlète. Lorsque nous utilisons ce terme de performance tant le domaine social qu'économique, nous

pensons aux résultats que l'on est en droit d'attendre au regard des investissements qui y sont consacrés. En ce sens, nous nous rapprochons du concept d'efficience en tant que résultats obtenus au regard des moyens utilisés, concept bien distinct de celui d'efficacité où sont pris en compte les résultats obtenus quels que soient les moyens utilisés. Investissements donc en temps, en argent et plus globalement en énergie humaine. Selon nous, la performance économique et finalement l'efficience économique part du présupposé que les ressources ne sont pas illimitées et que cette performance consiste à obtenir les meilleurs résultats avec une utilisation optimum des moyens à disposition. Sans nous lancer dans un débat économique pour lequel nous n'avons aucune compétence, on ne peut pas, il nous semble, restreindre cette performance économique à la notion de « produire au moindre coût » à moins d'inclure dans cette notion de coûts celle de coûts sociaux.<sup>5</sup>

Figure n° 3 : la performance économique



<sup>5</sup> Nous faisons correspondre à cette notion de coûts sociaux celle de « coûts de l'homme » qu'évoquent François Perroux : « *L'économie du XXe siècle* », éditions PUF, 1961, 692 pages, pages 156 et suivantes, et celle de K.William Kapp : « *Les coûts sociaux dans l'économie de marché* » éditions Flammarion 1976 (première édition en 1950 : « *The social costs of private enterprise* ») 215 pages, page 24, où l'auteur précise : « ...le terme de « coûts sociaux » s'entend de toutes les pertes directes et indirectes subies par des tiers ou par la société entière à la suite d'activités économiques non réfrénées. Ces pertes sociales peuvent, prendre la forme d'atteintes à la santé humaine; elles peuvent se manifester par la destruction ou la détérioration des biens ou par l'épuisement prématuré des ressources naturelles, ou encore elles peuvent se traduire par l'altération de valeurs moins tangibles. »

Commentaires : La performance économique est ici définie comme l'équilibrage optimum de l'utilisation actuelle et anticipée des ressources ou moyens présents et futurs en fonction des résultats obtenus ou à obtenir.

- Un troisième concept est celui de **social**. Le **social** est en soi un concept reposant lui aussi sur une idée du monde et des rapports humains dans ce monde : «*Le social ne désigne pas seulement la société. Il concerne le rapport à autrui qui sous des modalités variables, comme la coopération, le conflit, la compétition, la domination atteste que l'homme est, (...) un être social.*», (...)»<sup>6</sup> Cette définition nous paraît intéressante pour notre propos, car elle donne une dimension exhaustive du **social** et centre ce dernier sur le rapport à autrui. Cependant, elle pourrait aussi laisser croire que le **social** existe de « facto », dès lors que des êtres humains sont en contact. Or, nous avons tendance à considérer que le **social** est une, mais non la seule, des caractéristiques de l'humain. Pour nous, même si cette capacité existe certainement de fait chez chaque individu, au niveau de l'organisation de la société et des rapports humains dans celle-ci et notamment dans les rapports de travail, il n'en va pas de même. Nous pensons que le **social** (que nous appellerons aussi la dimension **sociale**) ne tend à exister et à se développer que s'il devient une préoccupation et est issu d'une volonté. Il est cependant très complexe de déterminer la limite de ce qui est ou pas ou relève ou non du social. Pour ce faire, nous nous référons à l'antonyme de **social** qui est **asocial** (terme, pour nous, plus parlant que celui d'individualiste). L'absence de place pour le **social** c'est l'absence de place pour autrui, pour l'autre en tant qu'alter ego. Un comportement sera qualifié d'**asocial** en fonction aussi de la culture et du contexte dans lequel il est repéré. Mais on pourra s'accorder pour préciser que ce qui ne « laisse pas de place à l'autre ou aux autres » peut être qualifié d'**asocial**. Donc, pour compléter la définition mentionnée en début de ce paragraphe, l'homme est un être **social** mais cela ne suffit pas à garantir l'existence chez lui d'une attitude **sociale**. C'est pour cela que nous considérons que le **social** n'existe et se manifeste chez l'être humain que s'il est une préoccupation.

Il nous semble maintenant nécessaire de tenter de distinguer les différents niveaux auxquels le concept de social peut se référer et aussi les diverses préoccupations qui lui permettent de se manifester :

- Au niveau macro économique, le **social** est régi par les politiques **sociales**, on parlera par exemple de politique nationale ou d'accords internationaux pour l'emploi ou la santé.

---

<sup>6</sup> Jean-Yves Barreyre, Brigitte Bouquet, André Chantreau, Pierre Lassus et al. : « *Dictionnaire critique d'Action Sociale* », Collection *Travail Social*, Bayard éditions 1995. 436 pages, page 365

Mais le **social** peut relever aussi de démarches spontanées ou plus structurées, émanant d'individus ou d'associations se mobilisant autour d'un problème ou d'un intérêt partagé au niveau national ou international : mouvement de solidarité par exemple après une catastrophe naturelle ou mobilisation autour d'un intérêt partagé pour un sujet : rencontre internationale de philatélistes par exemple. Nous prenons ces deux exemples pour montrer aussi que le **social** ne s'intéresse pas qu'aux problèmes de l'humanité mais également à ses centres d'intérêts, désirs et passions.

- Sur le niveau méso économique le social correspond aux relais ou initiatives prises sur les mêmes champs d'interventions que ceux relevant du niveau macro économique mais cette fois par des instances plus régionales et locales. Ainsi une Direction Régionale ou Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation peut relayer au niveau d'une région ou d'un département une politique pour l'emploi et la formation.
- Enfin, au niveau micro économique ce sont les entreprises et les associations qui interviennent cette fois sur un plan beaucoup plus local.

Concernant les entreprises il est à préciser qu'elles intègrent aussi une fonction de gestion du personnel appelée parfois gestion **sociale**. On voit donc combien ce terme de **social** est polysémique.

Pour nous, une entreprise qui se préoccupe du **social** est une organisation qui, en étant mandatée ou de façon volontaire, tente d'intervenir en vue d'agir sur les rapports humains (donc à autrui) le plus souvent aux niveaux méso et micro-économique. Par exemple, un Centre **social**, une Maison d'Enfants à Caractère **Social** ou un Centre d'Hébergement et de Réinsertion **Sociale** sont des structures mandatées pour intervenir dans la dimension ou sphère sociale et y réguler les rapports humains. Par ailleurs, une entreprise qui prend en compte dans sa politique de recrutement l'insertion des personnes handicapées ou exclues, de façon volontaire se préoccupe également du **social**. Pour autant, il nous semble que l'on ne peut pas restreindre le **social** à des problématiques concernant qu'une partie (fluctuante d'ailleurs) de la population. Il est plutôt nécessaire de considérer que ces problématiques qui traversent la dimension **sociale** (emploi, exclusion, santé, précarité, délinquance...) même si, à un « instant t » et dans un « lieu « x » » elles ne touchent qu'une partie de la population, concernent de fait la totalité de la population.

En ce sens, le secteur (professionnel) **social** que prend en compte notre recherche, mais sans se limiter à lui, est plus fréquemment délimité comme intervenant auprès de publics dont les problèmes, à notre avis, reflètent et parfois mettent en exergue ceux que traverse la société.

Nous avons cependant mené nos investigations plus particulièrement, mais non exclusivement, dans le secteur Social, car il reste quand même, le plus explicitement, mandaté pour intervenir et gérer la dimension sociale dans la société en France et en Europe.

Nous préférons laisser, ici, ce terme de **social** de façon générique sans entrer dans les subdivisions telles que celles proposées par Marcel Jaeger : « (...) nous distinguerons le secteur sanitaire pour les malades et, notamment, les malades mentaux ; le secteur médico-social pour les handicapés ; le secteur social, pour les personnes en difficultés sociales (...) Bien entendu, une telle présentation des dispositifs laisse entière la question du flou de certaines frontières... »<sup>7</sup> Ces frontières sont d'autant plus floues qu'un nombre croissant d'entreprises s'impliquent dans la dimension **sociale** à travers la Responsabilité **Sociale** des Entreprises (RSE) et la notion de développement durable qui lui est le plus souvent associée. Ce mouvement montre, sur les niveaux méso et micro économique, que le **social** n'est pas limité au seul secteur **Social** tout en rappelant qu'il paraît peu aisé, voire judicieux, de subdiviser celui-ci : « On s'aperçoit que notre répartition sanitaire, sociale et médico-sociale est de moins en moins adaptée, car on a des publics qui sont identiques et les structures sont encore dans des fonctionnements très et trop spécialisés ».<sup>8</sup>

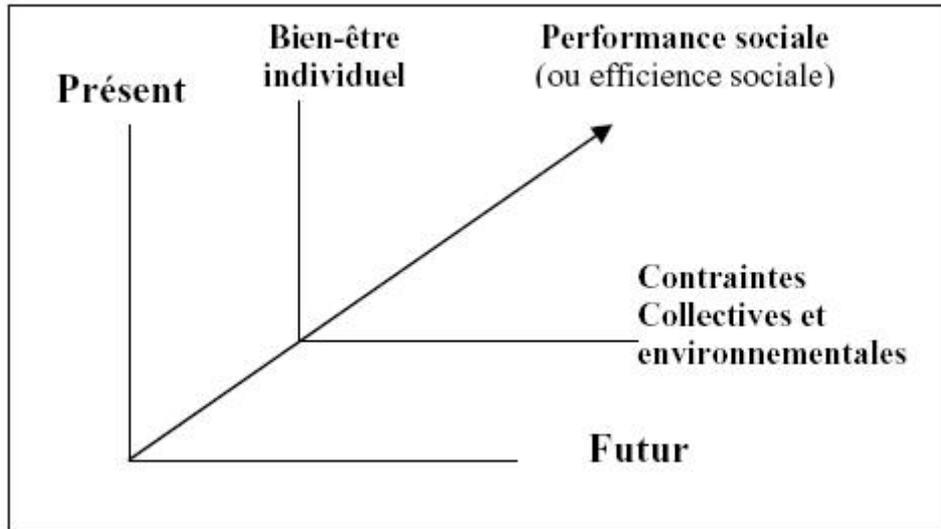
- Un quatrième concept est celui de **performance sociale**. Concept qui nous apparaît désigner la capacité individuelle et collective à créer un contexte, une société et des rapports humains qui soient à peu près équitables dans leur façon de répondre dans le temps (c'est à dire en prenant en compte le présent mais aussi l'avenir dans ses probabilités) et dans l'espace (aspects mondial et environnemental décentrés de l'humain) aux besoins, désirs, et capacités de chacun.

Figure n° 4 : la performance sociale

---

<sup>7</sup> Marcel Jaeger : « *Guide du secteur social et médico-social*, » 3ème édition Dunod 1999, 256 pages, page 4

<sup>8</sup> Propos tenus par un manager dirigeant parmi les douze que nous avons interviewés, Cf. Annexes : compte-rendu exhaustif des interviews réalisées.



Commentaires : La performance sociale est ici définie comme l'équilibre optimum du bien-être individuel et des contraintes collectives et environnementales actuels et anticipés.

- Le cinquième concept (« regroupé ») est celui de **Besoins, Désirs, et Capacités (BDC)**. Selon nous, le besoin, notion sur laquelle nous reviendrons ultérieurement, ne suffit pas à lui seul à refléter ce qui sous-tend l'agir humain. Sans entrer dans des notions trop complexes pour être traitées ici et qui le sont de façon détaillée par la psychologie et la sociologie, et toujours selon nous, le besoin se manifeste plus au niveau physique, le désir plus au niveau émotionnel et intellectuel et la capacité à ces trois niveaux. Sur le plan de l'individu, en interne, la jonction ou la disjonction de ces trois pôles n'entraînent pas les mêmes types de situations comme nous allons le voir en tableau n° 1 :

Figure n° 5 : Besoins, Désirs et Capacités s'activent mutuellement.

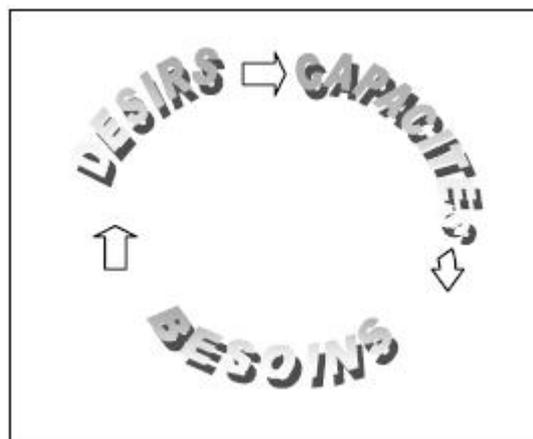


Tableau n°1 : Besoin, désir et capacité (situés en « interne » et non dans l'interrelation avec d'autres individus et/ou objets)

EXEMPLES DE SITUATIONS	BESOIN	DESIR	CAPACITE	EFFET
	OK	OK	OK	OK
Je suis dans la rue	J'ai soif	Je désire boire	Je peux boire (j'en ai la capacité physique et les moyens financiers)	Pas de conflit interne
	OK	Pas OK	OK	Pas OK
Je suis dans la rue	J'ai soif	Je ne désire pas boire (par exemple parce qu'aucune boisson proposée ne me convient)	Je peux boire	Risque de conflit interne
	OK	OK	Pas OK	Pas OK
Je suis dans la rue	J'ai soif	Je désire boire	Je ne peux pas boire (par exemple parce je n'ai pas d'argent pour payer une boisson)	Risque de conflit interne
	Pas OK	Pas OK	OK	OK
Je suis dans la rue	Je n'ai pas soif	Je ne désire pas boire	Je peux boire (j'en ai la capacité physique et les moyens financiers)	Pas de conflit interne
	Pas OK	Pas OK	Pas OK	OK
Je suis dans la rue	Je n'ai pas soif	Je ne désire pas boire	Je ne peux pas boire	Pas de conflit interne
	Pas OK	OK	Pas OK	Pas OK
Je fais du jogging	J'ai besoin de reprendre mon souffle et de m'arrêter	Je désire continuer à courir afin d'améliorer ma performance	Je n'ai pas la capacité physique d'aller au delà des limites que j'ai atteintes	Risques physiques élevés

- Le sixième concept est celui **d'articulation**. Selon nous **articuler** c'est essentiellement relier afin de permettre un mouvement. **Articuler**, sur le plan de la phonétique, c'est aussi rendre plus intelligibles et compréhensibles ses propos et ses idées. En ce sens, **articuler** ou mieux articuler le social et l'économique c'est permettre, à la fois à l'un et à l'autre, d'être plus en mouvement par rapport aux réponses à apporter à de nouvelles situations et à de nouveaux Besoins, Désirs et Capacités et aussi d'être plus cohérents dans leurs finalités.
- Le septième concept est celui **managers**. Terme qui revêt plusieurs acceptions et niveaux. Ainsi le **manager** en tant que patron ou directeur de l'entreprise se trouve confronté au quotidien au management ou à « l'art de diriger » son entreprise. Le chef d'équipe doit quant à lui **manager** son équipe et le Directeur des Ressources Humaines **manager** les ressources humaines. Enfin le plus fréquemment le chef d'une Très Petite Entreprise assume conjointement tous ces rôles. Donc, lorsque nous utilisons le terme de **manager** ou de management, nous entendons l'ensemble de ces fonctions et situations.

Ceci précisé, **manager**, que ce soit une entreprise ou simplement une équipe, se réfère à une conception de ce qu'est ou devrait être une entreprise, de son rôle dans la société et des rapports des individus qui y travaillent ou y participent au titre de clients, de salariés, de fournisseurs, de financeurs, de prescripteurs et plus généralement d'acteurs. Il est donc question de perceptions et de représentations, c'est pourquoi il nous a semblé nécessaire de partir des perceptions qu'ont les **managers** de la performance économique et de la performance sociale, avant d'aborder les possibilités d'améliorer leurs pratiques en la matière.

## Ce qui a motivé cette recherche

Ce qui a motivé notre recherche et sa thématique est issu de deux sources très imbriquées : l'une étant faite de quelques convictions (ou peut-être de préjugés) et l'autre d'un parcours.

### Nos convictions ou croyances :

- notre conviction ou croyance de départ est que la performance sociale et la performance économique sont indissociables (à défaut ce sont des pratiques dissociées et elles ne sont plus performantes, sachant que, pour nous, la performance est, comme précisé, l'efficacité et non l'efficacités) et l'une ne peut prédominer au dépend de l'autre,
- notre seconde conviction ou croyance est que l'homme peut agir sur son devenir et sur celui de la société (hypothèse donc non déterministe),
- notre troisième conviction ou croyance est que l'ESM peut permettre de mieux articuler performance économique et performance sociale,
- notre quatrième conviction ou croyance est que les managers sont les acteurs les plus déterminants aujourd'hui pour utiliser l'ESM dans l'optique de mieux articuler performance économique et performance sociale.

### Notre parcours professionnel :

Fait « d'aller-retour » au titre de manager, de consultant et de chercheur à travers la réalisation notamment de cette thèse, entre le secteur Social et le secteur marchand, nous a amené à faire plusieurs constats et a suscité quelques pistes de réflexions :

Les constats :

- le premier constat porte sur ce qui nous est alors apparu comme une résistance de certains managers ou futurs managers du secteur Social à la notion de performance

économique et par ailleurs à l'approche Marketing. Celle-ci était parfois décrite par ces personnes comme représentant, de façon très marquée, ce que certains interviewés<sup>9</sup> nomment « l'idéologie libérale ». Idéologie, selon les dires des intéressés, positionnant la préoccupation économique comme essentielle et utilisant pour l'atteinte de ses buts (productivité, rentabilité) l'humain comme un simple moyen. Cette résistance était relayée, de manière parfois très forte, par des salariés en formation d'intervenants sociaux que nous avons pu également interroger sur la notion de performance sociale<sup>10</sup>. Elle prenait notamment la forme d'un refus de tout ce qui pouvait se rattacher à la gestion et surtout au Marketing. Celui-ci étant considéré comme « antisocial ». Le terme de performance en lui-même suscite souvent des résistances car il paraît le plus souvent associé lui aussi à cette « idéologie libérale ». Vu sous cet angle le terme de performance sociale apparaît comme une aberration. Pour certains travailleurs sociaux : « *Comment peut-on parler de performance sociale alors que c'est justement le terme et l'idéologie de la recherche de performance qui est source de problèmes sociaux ?* »<sup>11</sup>

Ces résistances nous apparaissent tenir de représentations concernant le Marketing et se fonder sur une perception des valeurs, des portées et des origines du secteur social et de la dimension sociale, supposées situées aux antipodes de celles du secteur marchand et surtout du Marketing. Selon leur parcours et selon leur façon de manager leurs équipes, les cadres du secteur social sont plus ou moins proches ou distants de cette perception. La plupart des managers de ce secteur nous ont semblé avoir des difficultés à expliquer à leurs équipes la place que peuvent avoir la performance économique et la performance sociale ou encore l'approche Marketing dans la façon de répondre aux Besoins, Désirs et Capacités de leurs clientèles et de pérenniser à terme leurs structures.

- le second constat, situé comme en reflet du précédent, concerne une réserve, voire une méfiance que certains (pas tous) managers du secteur marchand montrent à l'égard : d'une part, des personnes travaillant dans le secteur Social. A titre d'exemple, lors d'une rencontre, et même si cela relève à priori de l'anecdotique celle-ci nous semble représentative, un manager travaillant dans le BTP, nous a précisé que depuis qu'il avait fait une formation avec des travailleurs sociaux, où il avait pu, selon lui, observer leur incapacité

---

<sup>9</sup> Il s'agit de managers que nous avons interviewés et étant en poste de managers ou futurs managers et en formation de Diplôme Supérieur de Travail Social (DSTS).

<sup>10</sup> Se reporter au tableau n° 8 de traitement des interviews, figurant en troisième partie et en Annexes

<sup>11</sup> Tableau n° 8 de traitement des interviews : Phrase clé correspondant à 60 % de managers interviewés en exercice ou futurs managers et à 65 % d'étudiants en formation de travailleurs sociaux.

à véritablement travailler et respecter les délais et la forme demandée sur des travaux à rendre, il les considérerait comme incapables de travailler en secteur marchand ainsi que d'en comprendre les réalités. Moins anecdotiques nous semblent les quelques exemples que nous avons pu observer dans les recrutements de cadres. Un cadre venant du secteur marchand, pour peu qu'il ait une formation dans le secteur social ou une expérience du monde associatif au titre de bénévole, est considéré comme crédible dans le secteur Social. S'il existe des barrières à l'entrée elles seront posées par les organismes de tutelles qui imposeront le plus souvent des conditions de diplômes. Il en va tout autrement dans le secteur marchand où l'expérience d'un cadre dans le secteur non marchand est très rarement considérée comme transposable dans le secteur marchand,

d'autre part, des préoccupations sociales. Celles-ci restent, à notre avis, en retrait par rapport aux performances économiques dans l'entreprise. La formule : la hausse des performances sociales entraîne la hausse des performances économiques, n'étant pas perçue comme convaincante pour un certain nombre d'entreprises. Les entreprises qui intègrent dans leurs pratiques, les notions telles que la RSE, apparaissent comme novatrices dans cet environnement, sous conditions que cela ne constitue pas pour elles qu'un « simple positionnement de communication externe ». Nous développerons plus particulièrement cet aspect en seconde et troisième parties,

- le troisième constat porte sur la réalité économique dans laquelle se trouve le secteur Social. Secteur de plus en plus soumis à des restrictions budgétaires et à l'obligation de justifier de l'utilisation des moyens alloués et d'adopter des approches et outils axés jusqu'alors sur le secteur marchand, tels que le Marketing par exemple.
- le quatrième constat porte sur ce qui nous semble aujourd'hui constituer un décalage entre l'utilisation du Marketing peu ou mal développée dans le secteur Social et les besoins de ce secteur en la matière,
- le cinquième constat est que les frontières entre les structures dont la mission présente un caractère social (et qui fonctionnent le plus souvent sous un statut associatif) et celles qui sont classées strictement dans le secteur marchand, ne sont ni imperméables ni tranchées,

Tout d'abord sous l'angle historique, nous y reviendrons en deuxième partie, où au 19<sup>ème</sup> siècle en France notamment, la prise en compte du pôle social par les patrons du secteur industriel était réellement présente (habitat pour les ouvriers, comportant des structures de scolarisation, de soins, et de prévoyance...), même si l'on peut la supposer utilitariste.

Ensuite, par l'existence d'une préoccupation sociale dans la plupart des entreprises, notamment à travers la GRH (Gestion des Ressources Humaines).

Enfin, par la mise en place, accélérée par la décentralisation, de dispositifs et de projets initiés et copilotés par les acteurs multiples (représentants de l'Etat, services déconcentrés de l'Etat, Conseil Régional, Conseil Général, Organisations Professionnelles, Chambres Consulaires, Entreprises...). Ces projets mettent directement en correspondance des problématiques de type social (l'Emploi et l'Insertion par exemple) et de type marchand (difficultés de Recrutement par exemple). La RSE, comme nous l'avons évoqué en paragraphe précédent, vient conforter ce constat d'une forte perméabilité entre les structures dont la mission est essentiellement sociale et celles qui relèvent du secteur marchand tout en se préoccupant de la dimension sociale.

A partir de ces constats, nous avons formulé quelques pistes de réflexion qui ont aussi motivé notre recherche :

#### Les pistes de réflexion :

- en lien avec le premier constat, le secteur Social et plus globalement l'approche de la dimension sociale pourraient-ils être, dans leurs modes de management, bénéficiaires d'une vision renouvelée, notamment du rapport à ses clients (ou usagers), grâce à l'apport l'ESM ? Nous n'ignorons pas que l'objet du Marketing social est précisément de répondre à cet objectif. Mais notre recherche sur le terrain tend à nous faire croire que l'utilisation du Marketing dans une structure intervenant sur la dimension sociale peut difficilement se faire sans un préalable relevant de l'approche épistémologique, ce qui selon nous est très rarement le cas,
- en lien avec le second constat, par l'approche client/ fournisseur ou Marketing des RH qui tendent à considérer que le salarié est aussi un client de l'entreprise, peut-on estimer que l'utilisation l'ESM puisse constituer en interne un levier pour agir sur la synergie performance sociale/ performance économique ?
- en lien avec le troisième et quatrième constats, comprendre comment les managers se représentent et pourraient mieux utiliser l'ESM dans les structures intervenant sur la dimension sociale, constitue-t-il une clé pour dépasser, soit la non-utilisation ou soit l'utilisation mécaniste qui, selon nous, est faite le plus souvent du Marketing ?
- en lien avec le cinquième constat, comment les entreprises du secteur marchand habituées à l'utilisation du Marketing dans leurs pratiques intègrent celui-ci dans leur

approche de type RSE ? Quels liens établissent-elles, entre le Marketing social<sup>12</sup> (habituellement ciblé sur les organisations non marchandes) et le Marketing sociétal<sup>13</sup> (ciblé sur l'évolution de la société) ? Au delà de cette classification en marchand et non marchand, comment les managers de ces entreprises peuvent utiliser l'ESM de manière efficiente ?

La politique pour l'emploi relève, au niveau de l'Etat ou de l'Europe, de la politique sociale. Mais la politique pour l'emploi découle aussi d'une vision (sociétale) de la place du travail dans la société. Cet exemple nous paraît illustrer le fait que le Marketing social et le Marketing sociétal, bien que clairement distingués dans leur objet, ne sont pas déconnectés. Par ailleurs, pour éclairer les liens entre le secteur marchand et social, le manager en entreprise d'insertion ou dans un CAT (Centre d'Aide par le Travail) se trouve également à l'interface du secteur Social et du secteur marchand. Il peut se référer au Marketing social dans la gestion de sa structure, mais également au Marketing sociétal en termes de place et rôle accordés à la différence pour l'individu dans la société. Que cette différence se situe dans le handicap physique ou mental (CAT) ou social (Entreprise d'Insertion).

## Les postulats qui ont sous tendu cette recherche

Il nous semble aussi utile de clarifier nos propres postulats ou croyances<sup>14</sup> qui laissent supposer une certaine vision des choses car : « *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer.* »<sup>15</sup>

Comme nous aborderons les représentations des managers il nous paraissait logique de clarifier nos propres représentations par rapport aux concepts auxquels nous nous référons

---

<sup>12</sup> Nous précisons et approfondirons en deuxième partie ce qui caractérise le Marketing social et ce qui le distingue du Marketing sociétal

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Cette notion nous permet de préciser que nous considérons qu'une croyance est intéressante à observer non sur sa véracité, puisqu'elle relève de ce que l'on croit, mais sur sa capacité à produire certains résultats. A titre d'exemple l'animisme peut être considéré comme une croyance religieuse fondée sur de l'irrationnel pour un esprit « scientifique ». Mais il n'en reste pas moins intéressant d'analyser, sans a priori, cette croyance et vision du monde sur sa capacité à produire des relations spécifiques entre les humains concernés et avec leur environnement.

<sup>15</sup> Raymond-Alain Thiétart et alii : « *Méthodes de recherche en management* », éditions Dunod 1999, 530 pages, page 13

en les formulant sous formes de postulats. Ces postulats, au regard de ce que les données recueillies auprès des interviewés vont apporter, pourront être remis en question, réajustés, voire abandonnés :

- postulat n°1 : le Marketing est avant tout un construit relationnel (il n'est ni spontané, ni déterminé une fois pour toutes dans sa forme).

Cette hypothèse est d'ailleurs étayée par la proposition de Kotler<sup>16</sup> d'élargir le concept de Marketing à celui d'échange. Proposition acceptée par l'American Association of Marketing.

A ce titre, le Marketing existait dans les rapports humains bien avant que le mot de Marketing (qui ne fait que circonscrire son domaine d'action) ne soit inventé. Nous considérons donc le Marketing non comme un épiphénomène qui se rajoute à l'apparition du rapport marchand, mais comme fondateur de ce dernier.

- postulat n°2 : l'ESM permet de souligner les fondements sociaux et sociétaux du Marketing, notamment en mettant l'accent sur la notion d'échange, qui situe le rapport humain sur la négociation plutôt que sur le rapport guerrier (nous développerons cet aspect en deuxième partie),
- postulat n°3 : la formule : la hausse des performances sociales implique la hausse des performances économiques peut se vérifier, sous condition que :

les indicateurs, les seuils et l'évaluation concernant l'une et l'autre aient été préalablement le fruit d'échanges et si nécessaire de négociation, entre les acteurs depuis le niveau de l'entreprise (Direction, Encadrement, Instances Représentatives du Personnel, Salariés...) jusqu'aux niveaux national ou international (Chefs d'Etats, Elus...) et la dynamique d'un type gagnant/ gagnant<sup>17</sup> ait été enclenchée, l'ESM pouvant amener une meilleure lisibilité sur la notion de client (client = consommateur ou prescripteur ou acheteur, client = financeur ou actionnaire ou législateur, client interne = salarié ou IRP (Instances Représentatives du Personnel) ou encadrement, ou citoyen ...)

---

<sup>16</sup> Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1969) : «Broadening the Concept of Marketing», Journal of Marketing Vol. 33 (January 1969), 10-15,

<sup>17</sup> Cette notion n'est pas neutre et ne doit pas, selon nous, impliquer l'exclusion des conflits dans la recherche systématique du consensus.

Par ailleurs, l'approche socio-économique telle que la propose Henri Savall<sup>18</sup>, et sur laquelle nous reviendrons en troisième partie, nous paraît être une réelle tentative de maillage et d'instauration d'une dynamique vertueuse entre l'économie et le social,

- postulat n°4 : L'utilisation de l'ESM peut contribuer à une meilleure articulation entre enjeux économiques et enjeux sociaux,
- postulat n°5 : Les managers nous paraissent être aujourd'hui à la jonction et au cœur des préoccupations qui traversent l'entreprise y compris celles qui concernent la place accordée au client et au Marketing. Ils sont, à ce titre, les acteurs clés incontournables dans l'adoption de nouveaux modes de fonctionnements intégrant l'ESM, car c'est par eux que passe la décision de s'engager ou non dans une démarche de changement.

Utiliser l'approche ESM en clarifiant à quelle vision du monde on se réfère, grâce à l'éclairage épistémologique, et la cohérence que celui-ci montre au regard de la mission de la Structure, relève selon nous d'une décision managériale.

## L'énoncé de la problématique et la formulation des hypothèses

Partant du cadre conceptuel et méthodologique dans lequel s'inscrit cette recherche, et de ce qui l'a motivé et des postulats qui la sous-tendent, notre problématique est la suivante :

« Sous quelles conditions le Marketing et plus spécifiquement l'ESM, peuvent permettre de mieux articuler dimension sociale et dimension économique et pour les managers de relier performance sociale et performance économique ? »

En regard de notre problématique et du contexte dans lequel elle s'inscrit, nous avons émis l'hypothèse centrale suivante :

**« Aujourd'hui la dimension sociale semble rester l'apanage du secteur Social et le Marketing celui du secteur marchand. L'ESM en amenant une adaptation, du Marketing, qui prend en compte les zones de recouvrement des champs social et sociétal, devrait permettre une meilleure complémentarité entre le secteur Social (et la dimension Sociale) et le secteur marchand (et la dimension économique) et aux managers de mieux articuler performance économique et performance sociale. »**

---

<sup>18</sup> Henri Savall : créateur dès 1973 de la Gestion Socio Economique, GSE, que nous aborderons en 3<sup>ème</sup> partie, a écrit depuis de nombreux articles et ouvrages notamment avec Véronique Zardet et mis en place l'ISEOR, Institut de Socio Economie des Entreprises et des Organisations.

Au delà de cette hypothèse centrale et de sa validation plus ou moins entière ou à l'opposé de son invalidation nous essayerons :

- d'analyser et de comprendre<sup>19</sup> comment les managers de structures intervenant sur la dimension sociale essaient d'articuler performance économique et performance sociale,
- de proposer des repères ayant pour objectif de faciliter l'utilisation efficiente de l'approche ESM par les managers de structures prenant en compte performance sociale et performance économique.

## Ce que nous nous proposons de tester

Les hypothèses complémentaires que nous nous proposons de tester sont les suivantes :

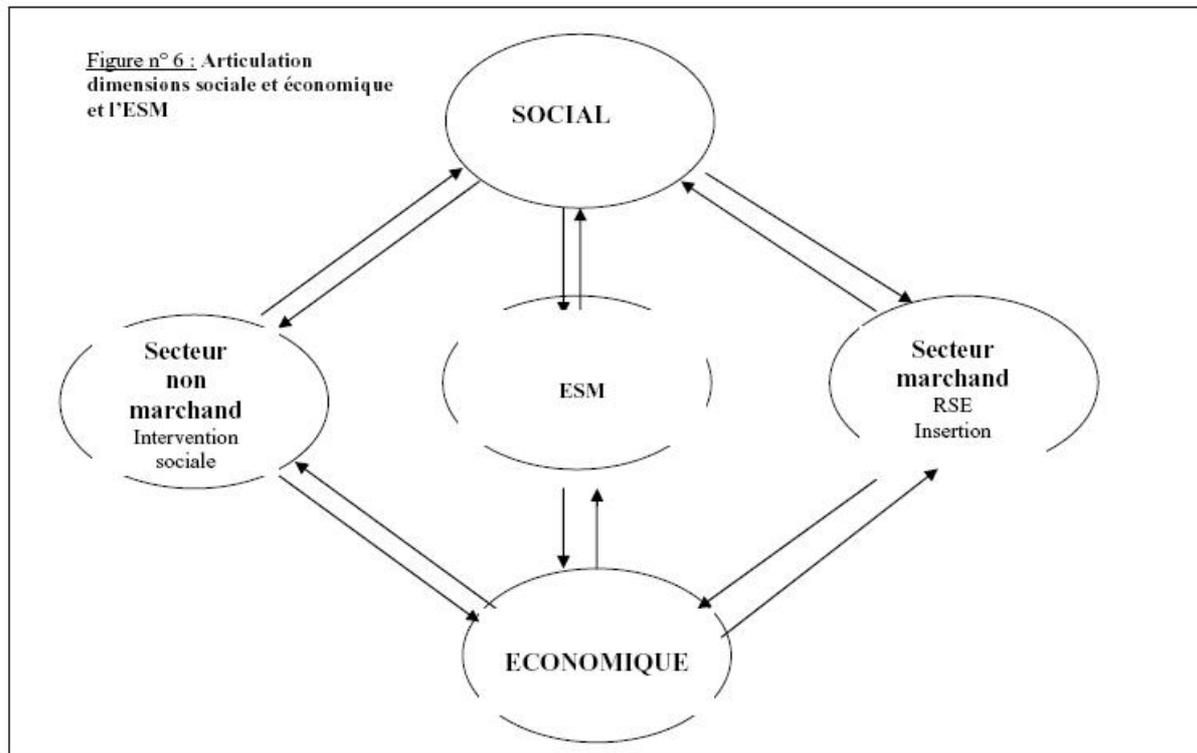
- 1) l'approche ESM permet non seulement de réaliser une lecture de la dimension sociale sans pour autant la couper de ses origines et de ses racines et sans dénaturer ses valeurs, mais de plus, en augmente sa portée en montrant sa dimension économique. (objet de la 1<sup>ère</sup> partie),
- 2) l'approche ESM permet également de réaliser une lecture de l'approche Marketing en la rattachant à ce qui nous semble ses véritables origines, en mettant à jour ses valeurs, en augmentant sa portée notamment sociale. (objet de la 2<sup>ème</sup> partie),
- 3) l'approche ESM, après avoir été positionnée par rapport à la dimension sociale et économique, permet une meilleure complémentarité entre le secteur Social et le secteur marchand et aux managers de structures intervenant dans le secteur Social et marchand de mieux articuler performance sociale et performance économique. Partant de l'analyse de leurs perceptions et pratiques, quelques propositions auront pour objectif de favoriser l'utilisation efficiente l'ESM dans des structures souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique. (objet de la 3<sup>ème</sup> partie).

La proposition que nous souhaitons tester est représentée par le graphique suivant :

Figure n° 6 : Articulation dimensions sociale et économique et l'ESM

---

<sup>19</sup> Nous serons avec cette perspective dans le passage du « comprendre » au « prescrire » évoqué par Raymond-Alain Thiétart et alii : « *Méthodes de recherche en management* », op. cit. page 13



## Les managers choisis pour mener notre recherche à partir la problématique et les questionnements rattachés

Les managers choisis dans un premier temps (douze personnes) sont des personnes exerçant des fonctions de direction et d'encadrement d'équipes dans des structures intervenant dans le secteur non marchand. Les structures qu'ils manageaient lors de nos interviews étaient les suivantes : Collectivités territoriales et locales, Maison d'Accueil Spécialisée, Centre Social, Secteur de Prévention, Hôtel Maternel, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, Maison d'Enfants à Caractère Spécialisé, Centre d'Adaptation par le Travail, Maison de retraite, Entreprise d'Insertion, Centre d'Adaptation par le Travail.

Afin de « croiser » les représentations d'autres personnes ont été également interviewées : il s'agissait de personnes en formation de travailleur social (douze personnes) ou formatrices en travail social (douze personnes) (dont une partie d'entre elles (quatre personnes) formatrices également en encadrement).

Par ailleurs, dans le cadre d'une étude menée par nos soins pour la DDTEFP de la Loire et en lien avec le CIPS/ CIPL (actuel Institut Copernic), 170 structures du secteur Social ont été contactées par téléphone. Les personnes qui ont été interviewées étaient soit des bénévoles membres du Comité d'Administration, soit des managers. Cette étude n'était pas directement ciblée sur notre problématique, mais nous a cependant permis de dégager quelques données intéressantes pour notre sujet. En amont de cette enquête nous avons réalisé une étude qualitative et exploratoire avec un groupe de sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social. Etude dont une partie des données a pu aussi alimenter notre recherche.

Nous avons également recueilli des données, lors de groupes (quatre groupes de 12 personnes, 48 personnes au total) d'accompagnement et de réflexion sur la fonction de manager en secteur Social. Ces groupes se sont déroulés sur deux ans à raison d'une séance par mois. Plusieurs fois au cours de ces groupes l'approche Marketing a été abordée en lien avec les pratiques ou représentations managériales des participants. Deux groupes étaient en formation de DSTS (Diplôme Supérieur de Travail Social) et deux autres groupes en formation CIS (Cadres d'Intervention Sociale), certains étaient en exercice en tant que cadres de Direction, d'autres en tant que cadres intermédiaires ou qu'intervenants de terrain et futurs cadres.

Enfin, trois cas d'entreprises extraits d'une intervention plus large portant au total sur cinq entreprises du secteur marchand intervenant sur la dimension sociale et ayant une implantation internationale. Ces entreprises se préoccupent de dimension sociale à travers leur engagement en RSE et leurs interventions en Insertion. Notre participation à un groupe de travail coanimé dans un premier temps par ARAVIS<sup>20</sup> et IMS et portant sur l'Insertion professionnelle et le Recrutement dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), nous a amené à constater pour ces entreprises la difficulté à articuler performance économique et performance sociale.

---

<sup>20</sup> Agence Rhône Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale, Agence Rhône-Alpes de l'ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

# La méthode choisie pour l'investigation, le recueil des données et leur traitement

Nous rappelons que notre travail de recherche vise à participer et à élargir la connaissance portant sur la perception et les pratiques du Marketing en amenant une adaptation de celui-ci : l'ESM, pour les pratiques managériales, dans les structures se préoccupant de performance économique et sociale. Notre approche étant plus axée sur la compréhension, pour nous référer à Raymond-Alain Thiétart<sup>21</sup>, des pratiques managériales en la matière et à la suggestion d'axes d'évolution et d'amélioration des pratiques et de l'articulation entre performance économique et performance sociale par l'utilisation l'ESM.

*La méthodologie utilisée de façon itérative, plus que linéaire, a été la suivante :*

Observation et implication<sup>22</sup> participante :

- en tant qu'intervenant de terrain puis de manager dans le secteur Social et associatif pendant sept années,
- en tant que consultant pendant neuf années dans le secteur marchand avec une prise de distance et de recul (amorcée pendant trois ans en tant que créateur d'entreprise dans le secteur marchand), par rapport au secteur Social,
- en tant que manager et consultant- formateur, pendant six années dans le secteur Social
- en tant que chargé de mission pendant trois mois dans une structure<sup>23</sup> qui intervient aussi bien dans le secteur marchand que Social et qui a elle-même une mission d'intervention sur la dimension sociale

Analyse qualitative et recueil de données par entretiens semi-directifs auprès successivement :

- de douze personnes en poste de managers
- de douze personnes en formation de travailleurs sociaux
- de douze personnes formatrices en travail social

---

<sup>21</sup> Raymond-Alain Thiétart et alii : « *Méthodes de recherche en management* », op. cit.

<sup>22</sup> Ce terme d'implication est rajouté à celui d'observation car la position n'est pas strictement celle de l'observation participante du chercheur, mais elle peut cependant y être assimilée par l'analyse régulière menée alors sur la pratique professionnelle et l'évolution du secteur sur cette période.

<sup>23</sup> Il s'agit de l'Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale (ARAVIS)

- de quarante huit personnes (quatre groupes de 12 personnes) en formation d'encadrement et majoritairement en poste de managers.

Utilisation partielle car non ciblée directement sur notre problématique de deux études que nous avons menées pour la DDTEF de la Loire :

- une étude qualitative auprès de sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social
- une étude quantitative en direction de 170 structures associatives.

Groupe de recherche et de travail que nous avons coanimé :

- en direction de cinq entreprises du secteur marchand s'inscrivant dans une démarche de RSE et plus spécifiquement d'Insertion et dont nous avons extrait trois cas qui nous ont semblé plus représentatifs et approfondis.

## Règles d'anonymat et retranscription des propos des personnes interviewées

Dans chacune de nos interviews nous avons garanti à nos interlocuteurs le strict respect de l'anonymat.

Toutes les personnes interviewées et plus particulièrement les managers ont été invités à exprimer leur opinion personnelle et non à se positionner en tant que représentant la « corporate communication » de leur structure.

Les interviews ont été enregistrées par nos soins puis retranscrites par saisie informatique. Dans le cas des groupes de travail et de réflexion les propos ont été notés par écrit. Les propos des interviewés ont été laissés sous leur forme originelle, donc correspondant plus au langage parlé qu'écrit, afin de ne pas en dénaturer la teneur.

Une partie des interviews figurent en Annexes de façon exhaustive. Cependant la plupart des interviews a été synthétisée en phrases clés (c'est à dire en propos non transformés d'un interviewé repris à quelques mots prêts par la majorité des autres interviewés ou au contraire se démarquant des autres propos tenus, auquel cas nous le signalons dans notre analyse des interviews) pour éviter les redondances et faciliter la lisibilité des données recueillies.

# Introduction générale

La mondialisation des activités économiques et par ailleurs des préoccupations sanitaires ou sociétales (à travers le terrorisme par exemple), rappelle que la dimension sociale ou les rapports qu'entretiennent les humains entre eux et avec leur environnement, ne peuvent être restreints ni aux politiques sociales ni au secteur Social (ou non marchand). De plus en plus d'entreprises du secteur marchand dont la mission apparaît avant tout comme économique, au sens de la production de richesse, se préoccupent et interviennent dans la dimension sociale notamment à travers la RSE. Pour autant, on ne peut pas prétendre, selon nous, tant dans le secteur marchand que Social, que performance économique et performance sociale s'articulent harmonieusement. Sans ambitionner un monde parfait et un bonheur qui pourraient s'avérer « insoutenables »<sup>24</sup>, à travers notre recherche et notre parcours, nous avons repéré une véritable difficulté à articuler performance économique et performance sociale tant dans le secteur non marchand que dans le secteur marchand. L'ESM nous est alors apparu comme susceptible de faciliter une meilleure articulation entre performance économique et performance sociale pour ces deux secteurs. Mais comme l'ont mis en avant divers auteurs<sup>25</sup> le Marketing n'est pas exempt d'une certaine vision du monde. Il nous semble aussi que, le plus souvent, les auteurs en Marketing se réfèrent uniquement à la notion de besoin<sup>26</sup> à laquelle nous préférons rajouter les notions de désir<sup>27</sup> et celle de

---

<sup>24</sup> Ira Levin : « *Un bonheur insoutenable* », R. Laffont 1971

<sup>25</sup> Alain Charles Martinet et alii : « *Epistémologies et Sciences de Gestion* », op. cit. et Marion sur lequel nous reviendrons en deuxième partie.

<sup>26</sup> Cf. Tableau n°1 : Besoins, Désirs et Capacités, figurant en première partie et en Annexes. En Marketing il a été proposé les concepts de besoin (par exemple : j'ai besoin de me déplacer), désir (par exemple : je désire : me déplacer en voiture) et de demande (par exemple : à bord d'une grosse cylindrée). On peut supposer que la demande se réajuste par rapport aux capacités mais cela ne nous semble pas évident. Cette approche nous semble plus intéressante pour le marketer qui partant de la demande (par exemple : à bord d'une grosse cylindrée) essaye de situer le désir (de prestige) et en amont le besoin, générique serions nous tentés de dire, (par exemple : besoin de se déplacer et d'être reconnu par autrui). Le concept de capacité, tel que nous l'avons défini, nous paraît plus opérationnel et applicable au delà des individus à l'entreprise : par exemple la capacité de répondre ou non à un besoin immédiat de trésorerie est très concret pour une petite entreprise et peut l'amener ou non à une liquidation judiciaire sans toujours d'ailleurs prendre en compte sa réelle viabilité eu égard aux demandes des clients, via son carnet de commandes. Lorsque nous utilisons le terme de demande, notamment en deuxième partie, nous concrétisons cette demande par la dynamique BDC.

<sup>27</sup> Idem.

capacité<sup>28</sup>. A titre d'exemple, et dans l'intervention sociale nous verrons que ce repérage est important, un toxicomane peut avoir besoin d'une cure de désintoxication mais ne pas la désirer ou ne pas avoir la capacité de la suivre. Ou une entreprise peut désirer opérer une stratégie de diversification sans en avoir véritablement besoin ou sans en avoir les capacités. A la différence de l'approche Marketing qui nous semble utiliser le plus souvent les termes d'offre et de demande, nous préférons dans l'ESM considérer que le marché est avant tout, non pas la rencontre de l'offre et de la demande, mais la rencontre des besoins, des désirs et des capacités de différents acteurs (individus, groupes, entreprises, institutions...).

Lorsque nous qualifions ces Besoins, Désirs et Capacités de « sociaux » nous les situons dans la dimension sociale qui inclue aussi l'aspect sociétal. Dans notre recherche nous avons pu constater que les entreprises qui interviennent dans le champ de la RSE englobent aussi le sociétal dans le terme de Social. Nous avons cependant observé que la connaissance des interventions réalisées dans la dimension sociale tant par le secteur marchand que Social par les différents acteurs des deux secteurs est plutôt faible. Nous verrons plus loin les caractéristiques de ce marché de la dimension sociale.

Le développement de produits et services performants pour ce marché ne nous paraît possible qu'à condition d'équilibrer performance sociale et performance économique. Notre recherche nous a amené à constater que la plupart du temps le secteur Social subit la recherche de performance (ou d'efficacité) économique plutôt qu'il ne la gère et que le secteur marchand subit la recherche de performance (ou d'efficacité) sociale. Dans les deux cas la proposition l'ESM est de faire de ces contraintes des opportunités.

Tant dans le secteur marchand que non marchand et pour les entreprises que nous avons pu observer dans leurs interventions dans la dimension sociale, la notion de client nous paraît rarement présente<sup>29</sup>. Pourtant en deçà des termes que l'on peut utiliser pour désigner par exemple les publics cible de l'intervention sociale, les considérer comme des personnes ayant des Besoins, Désirs et Capacités (c'est à dire des clients) qu'il faut s'efforcer à connaître et à prendre en compte, nous paraît essentiel en tant que facteur clé de succès de démarches visant l'insertion. L'ESM recherche aussi à donner un statut de « client » aux personnes

---

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Voir Annexes, Tableau n° 13 de traitement des interviews, aux questions : « Quel terme utilisez-vous pour désigner le public auprès duquel vous intervenez ? » Secteur non marchand : usager : 75 % (autres) résidents, jeunes, enfants, pensionnaires... : 20 %, client : 5 %. Secteur marchand : lors des groupes de travail et réflexion Insertion dans RSE : salarié, personnes à insérer ou personnes en insertion : 100%, terme de client jamais utilisé.

concernées par les interventions réalisées par les entreprises non marchandes ou marchandes dans la dimension sociale.

D'un côté le secteur Social sous la pression d'un environnement législatif et financier demandant de « rendre des comptes » d'une part sur l'utilisation des fonds et d'autre part sur la prise en compte du droit des usagers, nous semble traverser une crise identitaire.

D'un autre côté le secteur marchand sous la pression de divers groupes d'opinion mais également par des contraintes socio-démographiques (vieillesse de la population par exemple) ou géopolitiques (pénurie d'accès au pétrole par exemple ou pénurie à terme de source d'énergie), doit lui aussi évoluer.

Dans les deux cas, selon nous, les managers sont ceux à qui il incombe en priorité cette tâche d'articuler performance économique et performance sociale à travers des structures, des actions et des méthodes d'interventions ou de production qui sont extrêmement diverses.

Nous nous sommes donc centrés sur les managers car nous avons tendance à considérer qu'ils représentent aujourd'hui des acteurs clés, à l'interface des salariés, de leur structure, des administrateurs, des clients, des législateurs et des décideurs.

Mais n'existerait-il pas en réalité entre le Marketing et le Social, entre la performance économique et la performance sociale, quelques incompatibilités majeures d'ordre épistémologique ? Avant d'explorer les réponses possibles à ces questions nous avons pris le parti méthodologique d'expérimenter la présentation et l'analyse de ces deux domaines, le secteur Social et le Marketing, en utilisant les termes et les méthodes de chacun d'eux pour analyser et présenter l'autre.

Y parvenir sans dénaturer la compréhension de l'un ou l'autre des domaines, nous semble être déjà la démonstration, qu'au moins dans leur forme, ces deux champs ne montrent pas des incompatibilités majeures qui rendraient impossibles toutes formes d'échanges et de connexions. Cette démonstration va aussi dans le sens de la méthodologie de l'ESM qui doit permettre la réalisation d'échanges, de connexions et d'enrichissements entre les deux champs.

L'ESM dont l'ambition est bien d'être utilisable dans le secteur marchand comme non marchand pourvu que l'objectif soit d'essayer de conjuguer performance économique et performance sociale. Ainsi nous essayerons de mieux comprendre ce que sont et les origines, valeurs et portées économiques du secteur Social, puis les origines, valeurs et portées sociales du Marketing à travers l'approche ESM.

# **Première partie. Lecture de la dimension sociale, de ses origines, de ses valeurs et de sa portée économique, à travers l'approche ESM**

## **Introduction**

Nous l'avons vu dans le préambule le concept de social et par extension celui de dimension sociale est polysémique. La dimension sociale englobe tous les niveaux des rapports humains dans et avec la société depuis les relations interindividuelles dans la sphère privée jusqu'aux processus mis en œuvre au niveau international. Le social concerne aussi bien le secteur marchand que non marchand. Cependant on ne peut ignorer que dans la plupart des pays d'Europe jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle il n'y avait que peu ou pas de préoccupations sociales dans la gestion des entreprises. Nous reviendrons sur ce point en deuxième partie. Dans divers pays actuellement, plus ou moins en voie de développement, la préoccupation sociale existe si peu, notamment pour les enfants, que l'on peut qualifier le travail de ces derniers d'esclavage. La dimension sociale en Europe, aurait-elle finalement émergée avec l'avènement de l'industrialisation ?

Nous pensons que le social est né avec l'humanité. Cependant les cultures, les règles, la nécessité de s'adapter à l'environnement pour survivre ou vivre, selon les époques et les lieux, ont forgé des représentations et des comportements sociaux qui sont bien différents et parfois opposés. Nous le verrons ultérieurement, notamment grâce à l'approche anthropologique. Selon nous, les mouvements de populations entraînés par l'industrialisation ont amené des changements dans les rapports sociaux et exacerbé des inégalités par une recherche intensive et presque exclusive de la performance économique au détriment de la dimension sociale. La gestion de cette dimension sociale, nous allons le voir, a dans un premier temps été, notamment en France, laissée à l'Eglise. Puis peu à peu celle-ci,

après la Révolution, a cédé, mais en partie seulement, sa place à ce qui est regroupé aujourd'hui sous le terme de secteur Social (ou sanitaire et social). C'est pour cela que dans notre recherche concernant la dimension sociale nous allons situer celle-ci d'abord et en priorité dans le secteur Social. Non pas que ce dernier en fût ni l'unique dépositaire ni l'unique acteur, mais parce que, selon nous, les problématiques sociales gérées dans le secteur Social sont représentatives de ce qui traverse la société toute entière et comment, en tant que système, elle y réagit. Cette réaction de la société nous semble être « immunologique » comme l'évoque Morin à propos de la pensée complexe : « *La pensée complexe, dira Morin, est comme un système immunologique qui nous permet de travailler cette crise, [de l'entendement], sans manifestation pathologique.* »<sup>30</sup> Par ailleurs, même si la performance économique est une notion sur laquelle tout n'a pas encore été dit, elle est sans doute, a priori, plus facilement intelligible que celle de performance sociale. La notion d'efficience plutôt que celle d'efficacité nous semble être un instrument de régulation pour la performance économique. La performance sociale n'est elle pas une notion beaucoup plus subjective ? Il nous fallait donc nous donner des points de repères, notamment historiques, sur l'émergence de cette dimension sociale, avant même de pouvoir l'évaluer en terme de performance.

Nous verrons ensuite ce que l'ESM peut apporter dans la compréhension de cette dimension sociale, souvent déclinée en relation d'aide en direction de publics extrêmement divers. Mais nous sommes également d'accord avec le propos suivant : « *...le social ne se limite pas aux relations d'aide, il recouvre l'ensemble des interventions conduites pour harmoniser les transformations de la société (...) la vie collective implique et excède les niveaux économiques et politiques auxquels on a souvent tendance à la réduire(...)* Elles [les différentes acceptions du terme social] participent ainsi à une même valorisation du social, devenu l'horizon de notre temps, si bien que, par contraste, ce qui est qualifié d'a-social évoque une aberration comportementale. »<sup>31</sup>

Ces propos nous paraissent représentatifs d'une dimension, selon nous, souvent peu mise en avant ou voire omise, concernant la portée du secteur Social situé ici sur le plan des politiques sociales définies sur les niveaux national et international (européen par exemple).

---

<sup>30</sup> Edgar Morin cité par Bonani et al. : « *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations* » éditions De Boeck- Wesmael, 1993, 175 pages, page 85

<sup>31</sup> Jean-Yves Barreyre, Brigitte Bouquet, André Chantreau, Pierre Lassus et al. : « *Dictionnaire critique d'Action Sociale* », Collection Travail Social, Bayard éditions 1995. 436 pages, pages 365, 366 et 367.

En effet, il nous semble que les auteurs entendent ne pas limiter le Social aux relations d'aide et lui donner une dimension porteuse de sens dans le devenir humain.

De la même façon que nous l'avons évoqué pour le secteur Social il nous paraît important de définir ce que recouvre le terme de Marketing même si nous avons déjà dans notre préambule donné quelques précisions à ce sujet. Il nous semble que le terme de Marketing, incluant celui de Market, le marché, montre la prise en compte de la réalité de celui-ci. L'existence d'un marché suppose la possibilité d'une rencontre entre l'offre et la demande (ou les BDC) et de certaines marges de manœuvre en matière de négociation des différents acteurs. L'objet du Marketing tout comme celui du secteur Social ne nous paraît donc ne pouvoir être réduit dans le temps et l'espace à une dimension de type mécaniste : en effet le Marketing est avant tout, pour nous, fondé sur des relations évolutives et fluctuantes, entre des individus ou des groupes.

# Chapitre 1 : Origines, valeurs et portées de la dimension sociale et du secteur Social au regard de l'approche ESM

## ***Introduction***

Afin de tenter de déchiffrer les origines de la dimension sociale et du secteur Social, à travers l'approche ESM, nous allons nous appuyer sur un questionnement concernant le marché d'origine de la dimension sociale et du secteur Social :

- quels sont les Besoins, Désirs et Capacités génériques auxquels répondent la dimension sociale et le secteur Social ?
- quelle est la segmentation de ce marché d'origine au regard des particularités, historiques, sociologiques et culturelles du secteur Social ?

Mais également :

- qui sont les prescripteurs, producteurs, clients, concurrents de ce marché ?
- quels sont les principaux avantages concurrentiels dégagés par les différents concurrents ?

Nous essayerons ensuite d'opérer une lecture transverse dans le temps et dans l'espace en situant l'évolution du marché de référence de la dimension sociale et du secteur Social sur le plan historique et géographique.

Nous aborderons l'évolution de la demande et des réponses apportées et la structuration du secteur Social en lien avec cette segmentation de son marché de référence.

Enfin, nous nous donnerons pour objectif de repérer et d'analyser les valeurs qui sous-tendent la dimension sociale et le secteur Social, de la mission de celui-ci, de l'image de marque qu'il véhicule et de sa portée notamment économique.

## **Section 1 : Le marché d'origine de la dimension sociale et du secteur Social**

Le terme de social nous l'avons vu peut être accolé à bien d'autres formules prenant alors des sens différents. Nous trouverons ainsi les expressions d'aide sociale, d'action sociale, d'intervention sociale, de politiques sociales, de protection sociale, d'assurance sociale, d'affaires sociales, d'actualité sociale, de cohésion sociale, de médiation sociale, d'accompagnement social, de centre social, de service social, de travail social, de siège social, de capital social, de gestion sociale, de bilan social, de paix sociale... pour ne citer que ces exemples.

D'un point de vue global et en notion générique la dimension sociale peut à notre avis être considérée comme regroupant tout ce qui peu ou prou se réfère ou touche au social. Terme qui englobe une réalité très large : « *Le social est ainsi ce par quoi chacun entre en relation avec ses semblables...* ». <sup>32</sup>

En ce sens, la dimension sociale ne se restreint pas au secteur non marchand. A titre d'exemple, toute entreprise dont l'effectif supérieur à 300 salariés ETP, a l'obligation de produire un bilan social qui est le reflet des pratiques et du climat social au sein de l'entreprise. Il est intéressant de noter que certaines entreprises produisent également un bilan sociétal, nous en donnerons un exemple en troisième partie, où l'on peut situer leur engagement par rapport à l'environnement et la société.

---

<sup>32</sup> Jean-Yves Barreyre, Brigitte Bouquet, André Chantreau, Pierre Lassus et al. : « *Dictionnaire critique d'Action Sociale* », op. cité, p.365

**Au niveau de l'Etat les choix en matière de politiques sociales peuvent concerner aussi bien les politiques d'insertion ; les politiques de la ville ; les politiques du logement ; l'évaluation des dispositifs et des politiques protection sociale ou encore de l'action sociale, l'emploi, la formation, l'insertion sociale et professionnelle, le logement, les politiques de santé ou plus globalement de l'action sociale.**

Au niveau micro-économique dans l'entreprise la gestion sociale, si elle inclut une dimension GRH (Gestion des Ressources Humaines), peut aussi être en prise directe avec la communication interne, la négociation avec les instances représentatives du personnel qui de leur côté pourront défendre éventuellement les acquis sociaux.

Sur le plan macro-économique limité dans un premier temps au plan national puisque nous viendrons à l'aspect social communautaire dans la section suivante, le Ministère de l'emploi et du Travail l'est aussi de la Cohésion Sociale. Le site officiel du Ministère précise que :

*« Le "social" englobe au sens large l'ensemble des actions mises en œuvre par les pouvoirs publics et leurs partenaires pour transformer ou améliorer les conditions d'existence de tous nos concitoyens, et notamment des plus fragiles d'entre eux afin de maintenir la cohésion de l'ensemble de la société. Il recouvre donc un domaine très vaste. »<sup>33</sup>*

En nous référant à la deuxième partie de cette définition portant sur les plus fragiles d'entre eux, nous pouvons définir que c'est sur ce segment que porte le marché de référence et la clientèle cible du secteur Social. Ainsi la dimension sociale à travers la protection sociale et plus particulièrement l'assurance, s'adresse à tous. Par ailleurs, le mécanisme de la solidarité à travers l'aide sociale et l'action sociale prend en compte ceux qui pour diverses raisons tenant à leur situation dans l'espace social soit n'ont plus accès à la sécurité sociale et la protection sociale complémentaire soit ont besoin d'une aide supplémentaire. Cependant, comme le souligne le Ministère à travers son site : *« Mais les frontières qui séparent les différents champs du social évoluent avec le temps. De surcroît les champs du social et leurs instruments se mêlent bien souvent dans le cadre de politiques spécifiques visant tel ou tel public ou thème (la famille, les personnes handicapées, la toxicomanie....). »<sup>34</sup>* Nous pouvons observer que le secteur Social intervient sur un segment du marché global de la dimension sociale, plus ciblé sur les personnes en situation de difficultés ou de fragilité.

Il nous semble que la dimension sociale, puis de façon plus explicite le secteur Social, prennent en compte des Besoins, Désirs et Capacités, dont la prise en charge à l'origine, c'est à dire dans les sociétés primitives, était assumée soit par la famille soit par la tribu. Par

<sup>33</sup> <http://www.social.gouv.fr/> 2006

<sup>34</sup> op. cit. <http://www.social.gouv.fr/> 2006

exemple, un enfant dont les parents décédaient était recueilli par la famille plus ou moins proche. Une personne âgée ne pouvant plus subvenir à ses propres besoins pouvait aussi être aidée par ses proches. Bien que, selon les coutumes et les cultures des tribus ou des clans, les modes d'aide ou de rejet, voire parfois d'élimination des sujets non aptes à s'assumer selon les modes de vies du clan ou de la tribu, variaient considérablement.

En ce sens, le marché d'origine qui a donné naissance au secteur Social peut être considéré comme celui de la rencontre entre une demande ou besoin d'aide de personnes plus ou moins en difficulté (pour se nourrir, se loger, se soigner, être protégée...) formulée par ces personnes ou leur entourage ou par la collectivité et des réponses à cette demande d'aide proposée par la collectivité et assumée par les proches. Dans les sociétés primitives, il semble bien que la natalité ait été un des principaux moyens pour assumer la charge que représente cette aide. En effet, les parents anticipaient la réponse à leurs besoins et désirs d'aide en cas de fatigue, vieillesse, maladie... en ayant des enfants. Ceux-ci, dès qu'ils en auraient l'âge et la capacité, c'est à dire rapidement, et de plus en plus, pourraient les relayer, voire les remplacer dans leurs charges quotidiennes de travail. Même si l'aide n'est pas monnayée peut-on pour autant parler de don puis de solidarité et finalement d'un apport d'aide sans aucune contrepartie ? Se placer ainsi nous paraît déséquilibrer l'échange et finalement nier la notion de marché. Il y aurait d'un côté des Besoins, des Désirs et des Capacités et de l'autre des solutions à ces problèmes ou besoins, amenées sans aucune contrepartie de la part des bénéficiaires et pour la collectivité. Même le parent, dans la société primitive ou dans les pays en voie de développement, doit s'investir pour élever son enfant jusqu'à ce que celui-ci soit considéré en âge de pouvoir l'aider. Dans ces mêmes sociétés primitives le don est souvent un rituel très codifié et n'est jamais véritablement gratuit, c'est à dire fait sans objectif, et entraîne une contrepartie même si celle-ci est immatérielle. Pour établir un parallèle, dans notre société contemporaine, la personne qui bénéficie d'une aide sociale est avant tout un « ayant droit » et devoir justifier de ses droits est déjà une forme de contrepartie, même si elle peut être considérée comme insuffisante ou inadéquate.

Pour nous, il n'y a donc pas d'ambiguïté, il existe bien un marché de référence de la dimension sociale et du secteur Social, nous verrons un peu plus loin de façon plus détaillée lequel. Par contre, du fait de la sectorisation excessive de ce marché dont la segmentation nous semble établie de façon étonnante, nous y viendrons également ensuite, il y a un déséquilibre marqué entre une clientèle essentiellement captive face à des producteurs d'intervention sociale en situation «multi-oligopolistique », terme sur lequel nous reviendrons de même.

Nous allons maintenant voir à quels Besoins, Désirs et Capacités génériques répondent la dimension sociale et le secteur Social, mais également comment le marché d'origine s'est segmenté au regard des particularités, historiques, sociologiques et culturelles du secteur Social. Nous allons enfin, essayer de repérer qui sont les prescripteurs, producteurs, clients, concurrents de ce marché et les principaux avantages concurrentiels dégagés par les différents intervenants.

## **1.1 Caractéristiques du marché d'origine de la dimension sociale et du secteur Social**

Une des caractéristiques du marché d'origine de la dimension sociale est, à priori, de ne pas avoir été situé comme un marché ni d'avoir été pris en compte comme une production de richesse. En effet, se déroulant à l'origine dans le cercle du clan ou de la tribu et plus tard de la famille ou de la communauté proche (entourage, amis, village...) ce marché était d'autant moins apparent qu'il restait très interne et centré sur la sphère domestique.

Le marché étant le lieu de rencontres et d'échanges ou de confrontations de Besoins, Désirs et Capacités entre différents individus ou groupes, il peut reposer sur l'échange non « monétarisé » de services et/ ou de biens. Le don pouvait aussi être présent. Motivé par l'altruisme, la charité, l'application de préceptes religieux ou laïcs, ou à contrario par l'intérêt, des enjeux ou objectifs cachés, le marché de la dimension sociale est producteur de richesses, d'abord si l'on accepte de situer les émotions et les sentiments comme enrichissants pour l'être humain, ensuite si l'on remarque que le domaine du service et le secteur tertiaire supplantent les autres secteurs et si l'on croit que cette tendance ne fera que s'accroître dans le futur.

On peut supposer que des facteurs aussi divers que les échanges entre les tribus, plus récemment la scolarisation obligatoire, jusqu'à l'élaboration et la mise en place de dispositifs sociaux et sanitaires ont contribué à l'externalisation hors du cercle domestique, des échanges de la dimension sociale et du secteur Social, pour amener ceux-ci dans le monde du travail et de l'échange « monétarisé ».

En effet, hormis quelques alternatives que nous évoquerons par la suite, l'ensemble des échanges qu'il soit dans le secteur marchand ou non marchand, est « monétarisé », puisqu'il entraîne la circulation de monnaie, même si 81 % de celle-ci est scripturale, et l'obligation de tenir à jour une comptabilité, fut-elle simplifiée.

Nous avons synthétiser dans le tableau suivant ce qui nous semble relever du marché générique du secteur Social.

Tableau n° 2 : Le marché générique du secteur Social

**Dimension sociale** : initiée par la pulsion de construction et la capacité à s'intéresser à autrui

**Dimension asociale** : initiée par la pulsion de destruction, l'indifférence à autrui, le déni et/ ou l'envie de destruction d'autrui (guerre, agression...) : le marché du secteur Social se situe dans la dimension sociale, il peut aussi intervenir suite aux problèmes amenés par la dimension asociale (un même individu pouvant passer de l'une à l'autre), il intervient à travers **la prévention** (difficile à évaluer du fait que les problèmes qu'elle permet d'éviter ne se voient pas et peuvent presque exclusivement être quantifiés par rapport à ceux qui ont eu lieu précédemment, ce qui rend les modes de calcul restreints et de toute façon aléatoires) et à travers **l'intervention** plus concrète et toujours plus coûteuse, à notre avis, que la prévention (voir note en bas de page).

	Réponses ou solutions apportées par la société	
	PREVENTION	INTERVENTION
<b>Exemples de Besoins, Désirs et Capacités</b>		
<b>Etre en bonne santé</b> (nous reviendrons ultérieurement sur cette notion)	Prévention, du tabagisme, de l'alcoolisme, de la consommation de drogue, routière, dépistage de cancers...	Soins légers ou lourds, de façon ponctuelle ou continue...
<b>Se loger</b>	Habitat ou logement en nombre suffisant et à loyers adaptés.	Habitat de « substitution » : foyer d'accueil ou d'hébergement, asile de nuit...
<b>Faire partie de la société</b>	Préservation et développement du lien familial et social.	Lutte contre l'exclusion.
<b>Subvenir à ses besoins</b>	Employabilité, incitation réelle à la création d'entreprise,... mise en place d'un revenu universel pour tous *?	Lutte contre la pauvreté.
...		

\* Ce revenu universel dont l'idée même est complètement rejetée par certains auteurs : « (...) *le misérabilisme de l'utopie du revenu universel ...* »<sup>35</sup>

Nota : La place de la prévention reste souvent mineure comme l'évoque cet interviewé : « *Au niveau également de l'utilité sociale des dossiers emplois-jeunes ce ne doit pas être pris au sens restrictif de populations en difficulté et défavorisées mais au niveau de la population en général. Je précise cela parce que parfois nous avons comme retour : oui mais dans ce projet (...) l'utilité sociale où est-elle ? Ils ne sont pas si mal que cela...Peut-être mais peut-être également que dans cinq ans on va avoir des problèmes parce qu'on ne s'est pas préoccupé de la situation maintenant. Ce n'est pas*

<sup>35</sup> Jacques Donzelot, Joël Roman : « *Ne pas disjoindre le social et l'économique* » in Revue Esprit de mars et avril 1998 : « *A quoi sert le travail social ?* » page 23

*parce qu'il ne se passe rien (en matière de délinquance) qu'il n'y a pas d'utilité sociale. Il ne faut donc pas que l'on gère dans l'urgence. »<sup>36</sup>*

### 1.1.1 Les Besoins, Désirs et Capacités génériques auxquels répondent la dimension sociale et le secteur Social

Tant les praticiens que les théoriciens du Marketing savent qu'un fabricant de perceuses ne vend pas des perceuses mais vend des trous : cet exemple servant à éclairer la notion de besoin générique. Mais à quels Besoins, Désirs et Capacités générique(s) répondent la dimension sociale et le secteur Social ? :

, la liste ne se voulant pas exhaustive,

- *ceux du mieux être* : de plus, tout le secteur du paramédical y répond aussi de façon spécifique.
- *ceux de l'insertion* : de plus, des institutions d'Etat (qui peuvent ou non être considérées comme faisant partie du secteur Social), l'Education Nationale (à travers les CLIS (Classes d'Intégration Scolaire) et les UPI (Unités Pédagogiques d'Intégration), ou l'ANPE (grâce à l'insertion par l'emploi) pour ne citer que ces deux instances répondent aussi en partie à ce besoin.
- *ceux de la protection, notamment, de l'enfance en danger* mais après le signalement, qui peut être fait par un travailleur social (Assistant de travail social), c'est le Ministère de la Justice (Juge des enfants) qui intervient pour être ensuite relayé par d'autres intervenants sociaux : mesure d'AEMO (Action Educative en Milieu Ouvert) ou encore un placement en MECS (Maison d'Enfants à Caractère Social) habilitée.
- *ceux de la prise en charge ou de l'accompagnement de personnes handicapées* : le handicap qu'il soit physique, mental ou social est générateur de prises en charges spécifiques. Mais, finalement, le Besoin, et Désir génériques d'une personne handicapée ne sont-ils pas de pouvoir vivre normalement dans un contexte social ne le permettant que difficilement en termes d'accès à l'emploi, aux transports, à l'habitat ? On utilise encore le terme d'inadaptés pour désigner des enfants ou adultes en décalage avec leur environnement (inadaptation scolaire, sociale, professionnelle). Mais est-ce ces personnes qui sont

---

<sup>36</sup> Propos d'un des experts interviewés dans le cadre de l'enquête que nous avons menée pour la DDTEFP de la Loire en partenariat avec le CIPL CIPS, actuel Institut Copernic.

inadaptées ou est-ce leur environnement qui, du fait de son manque de souplesse ou de sa trop grande normalisation, n'est pas adapté ?

...

En fait, l'ensemble de ces acteurs intervient dans la dimension sociale et le secteur Social répond, sans être le seul, aux Besoins, Désirs et Capacités (ou incapacités) d'individus qui, du fait de leur situation, ne trouvent pas de réponses appropriées, soit qu'elles n'existent pas dans le secteur marchand soit qu'elles leurs soient inaccessibles, à leurs Besoins, Désirs et Capacités d'exister. Ces Besoins, Désirs et Capacités peuvent être qualifiés de façon générique par le qualificatif de social du moment où ils correspondent à la relation que l'individu peut entretenir avec les autres êtres humains et/ ou avec la société.

Un marché de la pauvreté et de l'exclusion : l'idée peut paraître choquante : elle n'est cependant pas non fondée et peut avoir le mérite d'inverser le regard sur les plus démunis ou les personnes en difficulté : les pauvres et les exclus sont aussi créateurs d'emplois et sources de revenus pour le secteur Social et ce à tous les échelons du niveau de l'Etat, jusqu'au terrain.

A ce titre là, il nous semble qu'il est dû à ces plus démunis, la même considération qu'à n'importe quel autre client. Car comme le précise Dumont : *« Il faut en effet redécouvrir que « le social » n'est pas seulement une dépense, une charge mais aussi un investissement et un multiplicateur de richesses. » (...). « Les pays européens ont construit au cours de leur histoire les bases d'un modèle social qui distingue l'Europe des autres continents. Contrairement à ce que croient certains, ces acquis sociaux sont pour l'Europe un atout. Ils ont été un facteur de croissance économique parce qu'ils ont assuré la cohésion sociale. » (...) « Et au niveau mondial, face aux crises et aux concurrences sauvages, la solution pour éviter « l'horreur sociale »...est de Vendre...exporter le « social » dans le monde. C'est le problème des PVD et des nations en décollage qui bradent le social. »*<sup>37</sup>

Le secteur Social ne permet donc pas uniquement de répondre aux besoins de sa clientèle il permet également à 1 234 000 salariés en France de travailler<sup>38</sup>. Tout comme un médecin sans patient, un travailleur social sans client n'a plus lieu d'être. Nous touchons là à un dilemme si ce n'est « le dilemme » du travail social : normalement plus les mesures prises et le travail réalisés dans le secteur Social sont efficaces et plus la part de marché de ce secteur devrait diminuer. C'est également un dilemme pour tout travailleur social, de se dire, au moins en

---

<sup>37</sup> Jean Pierre Dumont : « *Les systèmes de protection sociale en Europe* » éditions Economica 4ème édition 1998 420 pages, page 306

<sup>38</sup> Association pour l'Emploi des Cadres, 2006 fiche collection métiers, source d'origine UNEDIC

théorie, que la réalisation aboutie de son travail peut à terme correspondre à la suppression de son emploi.

A cette question, il est le plus fréquemment répondu qu'en raison de l'ampleur et de la croissance des besoins qu'il faut prendre en compte, avec des moyens le plus souvent considérés comme insuffisants, la question ne se pose même pas. Nous n'en sommes pas si sûrs et même nous pensons qu'un certain nombre d'intervenants du secteur Social y répondent par le « parkinsonisme » cette tendance que Parkinson décrit comme : « *Les fonctionnaires se créent mutuellement du travail.* »<sup>39</sup> et que nous étendons à certains travailleurs sociaux, mais aussi à beaucoup de salariés qui en demandant que l'on renforce leur service ou leur équipe, au mieux créent de l'emploi et au pire font augmenter leur pouvoir et les charges de l'entreprise.

La dimension sociale et le secteur Social concernent à la fois les clients directs, ceux qui, par exemple se trouvant en situation de difficulté, doivent recourir au secteur Social, mais concernent également tout le monde. C'est à dire que tout le monde est un client potentiel du secteur Social. Mais cette notion peut prêter à confusion et nécessite d'être précisée : en effet, même si chaque homme peut devenir client d'un organisme de santé, par exemple, le but sera d'éviter de l'être et là encore, par le biais de la prévention c'est le secteur Social qui va intervenir. Le besoin d'origine pour un client d'un Hôpital est non pas d'être soigné d'une pathologie précise, mais de rester en bonne santé. Le soin donné n'est qu'une étape, une réponse momentanée.

Le reste va relever de la prévention. La prévention ne tient pas qu'au domaine de la santé, ni même du secteur Social tout entier, mais de la dimension sociale dans la société. A ce titre, elle inclue le secteur marchand et la culture de la société. Enfin, nous allons le voir en paragraphe suivant, le client du secteur Social peut être celui que l'on cherchera à préserver de la délinquance en tant que victime autant que celui que l'on incitera à ne pas commettre des actes délinquants.

### 1.1.2 La segmentation du marché du secteur Social, au regard des particularités historiques, sociologiques et culturelles du secteur Social en Europe et plus spécifiquement en France

---

<sup>39</sup> C.Northcote Parkinson : « *Les lois de Parkinson* », éditions Laffont 1983, page 27

En paragraphe suivant nous aborderons la segmentation sous l'angle des clients, mais un éclairage historique et socioculturel nous paraît nécessaire au préalable. Sur le plan historique, la perception de la clientèle du secteur Social a largement évolué tout en conservant des contradictions marquées selon les observateurs, prescripteurs et les intervenants qui s'adressent à elle ou s'expriment à propos d'elle.

Par exemple, on peut observer en Europe et plus particulièrement en France que deux attitudes ont prévalu à l'égard de la précarité et de la pauvreté<sup>40</sup> : l'une motivée par la charité, à l'instar de Saint-François d'Assises (1223), l'autre sous-tendue par la répression (interdiction du vagabondage et de la mendicité).

On se référera à titre d'exemples à :

- l'Ordonnance du roi Jean II, dit le Bon, relative à la mendicité en 1350 où il est question du marquage au fer rouge et du bannissement des mendiants,
- la Déclaration de Versailles pour la punition des mendiants valides du 25.01.1687 où il est question de peine de galères, la répression de la prostitution travers le Règlement du 18.03.1687 qui prévoit la condamnation à avoir les oreilles coupées pour les filles de mauvaise vie,
- sans oublier un siècle avant l'abolition de l'esclavage l'Edit relatif aux peines à infliger aux esclaves dans les colonies du 01.02.1743 où les esclaves surpris en « maronnage » (en fuite) ou ayant volé des armes risquent le plus souvent la peine de mort.

Car: « *Dans le champ des Droits de l'homme et du social, l'intervention de l'Etat se manifestera différemment. On ne surprendra personne si on rappelle que cette intervention aura d'abord pour objectif de protéger, non le pauvre, le mendiant mais la société contre celui-ci.* »<sup>41</sup>

Le pauvre l'est-il à cause de sa paresse ou est-il victime de son environnement ? Doit-on éprouver compassion pour lui ou faut-il en avoir peur ? Que ce soit à travers l'entraide, d'inspiration religieuse ou philanthropique ou par le recours au législateur, qui cherche-t-on à protéger : le citoyen dans la « normalité sociale » ou celui qui en est exclu ou s'en est exclu ?

---

<sup>40</sup> le seuil de pauvreté est fixé actuellement par convention à 50 % de la valeur médiane des revenus

<sup>41</sup> V.P Comiti : « *Les textes fondateurs de l'action sanitaire et sociale, 7 siècles d'histoire des institutions, des droits de l'homme, de la santé, du travail et du social* » éditions ESF 2002, 403 pages, page 13

A titre d'exemple, en France au seizième siècle les aumôneries générales placées sous le contrôle municipal, financées par des taxes prélevées sur les habitants et destinées aux pauvres nés dans la ville tentent de répondre à la pauvreté par l'aide.

A l'inverse, le grand renfermement ordonné en 1657, par Louis XIV qui amena 4 000 vagabonds et mendiants parisiens à être enfermés dans trois établissements (Bicêtre, Pitié et Salpêtrière), appelés alors «hôpital général» (intégrant une usine) relève beaucoup plus de la répression.

Actuellement, en France peuvent exister simultanément des dispositifs sur le plan national visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, telles les lois dites contre l'exclusion (29/07/1998) ou sur la Couverture Maladie Universelle (2000) et des mesures prises sur le plan municipal visant à l'interdiction de la mendicité.

En ce sens, il est intéressant de citer les propos d'un intervenant de terrain : « Peut on tolérer l'arrivée de cet autre résidu venu des Etats-Unis qu'est la tolérance zéro, qui a atteint l'Europe, et plus précisément la France depuis 1997, avec son cortège de criminalisation de la misère, de stigmatisation de la déviance : gens du voyage, SDF, prostituées, jeunes en rupture, qui atterrissent dans les CEF dignes des maisons de correction des années 30. Il n'est question ni de droite ni de gauche, dans ce propos l'essentiel des lois Sarkozy étant déjà en préparation sous le gouvernement Jospin. »<sup>42</sup>

Dans les propos de ce travailleur social les CEF : Centres d'Education Fermés, sont considérés comme un traitement de l'exclusion plus perçu du côté de la répression que de l'aide sociale.

**Sur le plan idéologique et en deçà du profil des travailleurs sociaux qu'illustre en partie cette éducatrice et sur lequel nous reviendrons en chapitre 2, le secteur Social, nous semble-t-il, trouve ses racines dans quatre grands courants qui ne se sont pas forcément déroulés de façon continue et chronologique :**

- le premier religieux, essentiellement catholique (notion de charité et d'entraide),
- le second centré sur les droits de l'homme (impact de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen en 1791),
- le troisième patronal (besoin de «protéger» et fidéliser un « parc » d'ouvriers),
- le quatrième ouvrier (besoin de défendre les droits d'une classe qui se ressent exploitée).

---

<sup>42</sup> Propos d'une Educatrice Spécialisée : -<http://www.travail-social.com/oasismag/article>, le 4 janvier 2004

**Le secteur Social, en France, puise également ses racines dans une vision de la société bien différente de celle des pays anglo-saxons qui considèrent celle-ci beaucoup plus comme un marché où les individus sont en concurrence alors que : «...le terme d'exclusion sociale apporte plusieurs dimensions supplémentaires aux analyses traditionnelles en terme de pauvreté. Fondamentalement, elle repose sur une analyse fondée sur le cumul des handicaps. L'analyse de l'exclusion sociale comme rupture du lien social est ainsi centrale dans les travaux du sociologue Robert Castel, qui emploie pour désigner les phénomènes qui y sont liés le terme de « désaffiliation ». Cette vision « solidariste » a pu être cataloguée de «continentale» par certains auteurs anglo-saxons. De fait, elle repose sur une analyse qui trouve ses racines dans la pensée sociologique française héritée d'Emile Durkheim, et une conception typiquement « républicaine » (dans le cas de la France) de la société. »<sup>43</sup>**

Cette représentation de la société et de son fonctionnement amène à se centrer sur des politiques visant l'intégration des populations exclues plutôt que de viser en priorité à corriger les «dysfonctionnements» du marché discriminant pour certains individus se trouvant ainsi exclus (notion «d'égalité des chances» chère au Royaume-Uni). L'exclusion sociale peut concerner également des personnes qui en sont au point de ne même plus être ou pouvoir se rattacher à la clientèle du secteur Social car n'ayant pratiquement plus aucun droit et ne relevant plus d'aucun dispositif, leur prise en charge ou accompagnement social ne peut s'effectuer. On touche là aux limites d'intervention du secteur Social car comme l'écrit Choffe : « Ce processus [d'exclusion] ne peut être pensé indépendamment d'une dynamique plus globale de l'économie et de la société : il menace de plus en plus de catégories de la population jusque-là « intégrées ». La notion de zone de «turbulence sociale» rend compte de l'intensité de ce risque. »<sup>44</sup>

Sur le plan culturel en France, les exclus et les pauvres sont le plus souvent considérés comme victimes et la société leur doit aide sinon protection. En Grande-Bretagne, l'accent est beaucoup plus mis sur la responsabilité individuelle et de fait le débat porte plus sur les possibles effets pervers des aides aux pauvres, même si en France le secteur Social globalement est assez au fait des risques de « l'assistanat ».

A titre également de comparaison, en Autriche l'ensemble des propositions réglementaires relatives à la protection sociale sont soumises pour avis aux partenaires sociaux avec une recherche de consensus.

---

<sup>43</sup> Choffe Thomas et al.: «Exclusion sociale et pauvreté en Europe », Paris, La Documentation française, 2001, 316 pages, page 14

<sup>44</sup> Choffe Thomas et al. op.cit. page 15

En Espagne, jusqu'aujourd'hui la famille constitue toujours l'un des piliers de l'assistance sociale sur lequel continuent de compter les décideurs politiques.

Donc même si l'Europe tend vers un modèle partagé des systèmes de protection sociale, ceux-ci restent marqués par des différences notoires concernant leurs conditions d'accès, leurs financements, le contenu des prestations et leurs organisations institutionnelles.

Il est important de souligner de même que les mots utilisés tels que : Sécurité sociale, régime général, en Europe du Nord, au Royaume-Uni ou encore en France ne recouvrent pas le même sens.

En France par exemple, et en lien avec les recommandations du BIT, il conviendrait d'utiliser plutôt le terme d'assurances sociales plutôt que ceux de Sécurité sociale et de régime général car seuls les assurés en bénéficient.

Au Danemark, au Pays-Bas ou encore en Suède par contre il y a, jusqu'à ce jour, une protection universelle car toute la population est automatiquement couverte.

En ce sens : « Au Royaume-Uni, le terme de Sécurité sociale couvre les prestations en espèces et non les prestations en nature de la santé (...) au Danemark (...) les dépenses notamment en faveur des personnes âgées correspondent au « bien être social » (alors que) dans les autres pays elles relèvent des dépenses de santé ». <sup>45</sup>

La généralisation des assurances sociales s'est réalisée à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. L'Allemagne en 1883 ayant été le premier pays à créer par le vote d'une loi des assurances maladie et vieillesse obligatoires destinées cependant aux seuls salariés ayant de faibles revenus. La France attendra 1930 pour adopter ce dispositif. De 1945 à 1980 l'extension à l'ensemble ou presque des salariés s'effectue dans les pays européens créateurs de ces assurances sociales.

Nous sommes donc passés progressivement d'un système de solidarité familiale fondé sur l'épargne et le bénévolat à un système de sécurité sociale financé par des impôts et des cotisations.

Dans les méthodes de gestion du secteur Social, on constate que certains pays comme l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas ont opté pour une gestion concurrentielle avec libre choix à la fois pour la santé et les régimes complémentaires.

Concernant l'approche concurrentielle et la recherche d'un avantage concurrentiel, en France, peu de structures, selon nous, réfléchissent en terme d'avantage concurrentiel et les stratégies de positionnement et de développement qu'elles peuvent mettre en place sont plus

---

<sup>45</sup> Jean Pierre Dumont : « *Les systèmes de protection sociale en Europe* », op. cit. avants propos page VIII

centrées sur une double volonté d'augmentation de la qualité du service rendu au client (sans forcément d'ailleurs un étayage externe et objectif) et de maîtrise des coûts, que sur une « vision marché ».

Par ailleurs la décentralisation s'effectue différemment selon les pays : en Suède par exemple la décentralisation remonte à 1864, année où les comtés doivent assurer le fonctionnement d'hôpitaux, puis en 1982 promouvoir la santé et dès 1992 planifier l'organisation des soins à domicile. Le financement est assuré à 70 % par impôts locaux .

La France reste caractérisée par une forte centralisation. La participation des employeurs au financement de la Sécurité Sociale est plus élevée qu'ailleurs : 51 %<sup>46</sup> des recettes en 1989. Les charges sociales sont à 28,1 % (11,7% au Royaume-Uni et 2,9 % au Danemark) de la main d'œuvre ce qui en augmente le coût. Mais une fois encore il est important de situer ces comparaisons dans un contexte plus global : certes l'employeur danois verse très peu de cotisations mais dans la mesure où c'est le salarié qui doit le faire, sa rémunération en devient d'autant plus élevée. Les écarts de coûts de main d'œuvre sont beaucoup plus significatifs avec certains pays d'Asie et d'Amérique latine. Il y a donc bien corrélation entre le capital humain et le coût social...

Il existe des différences de pratiques mais aussi d'ordre culturel : outre-Manche et outre-Atlantique on considère que la santé relève avant tout de la responsabilité individuelle. Si au Royaume-Uni, au Japon ou encore en France la population couverte contre les aléas de la santé voisine les 100 % aux Etats-Unis par contre elle est inférieure à 50 %.

En vertu du principe de subsidiarité inscrit dans la charte sociale européenne et qui précise que seules les tâches que la Communauté peut mieux accomplir que les niveaux plus décentralisés tels que les Etats, Régions...sont transférés au niveau communautaire, la protection sociale actuellement et sauf unanimité peu probable des pays membres, reste une affaire d'Etat.

Sur le plan des Politiques sociales au niveau européen on peut parler d'amorce où la Commission, le Conseil des Ministères, la Cour de Justice et le parlement européens sont intervenus de différentes façons sur les mesures concernant la protection sociale :

- tout d'abord à travers le principe de coordination (articles 48 et 51 du Traité de Rome, puis Acte unique de février 1986 et traité de Maastricht en décembre 1991) entre les états membres et qui concerne le lieu de travail (unicité d'affiliation et de la législation applicable rattachée au lieu d'exercice du travail), l'égalité de traitement entre le migrant

---

<sup>46</sup> L'ensemble des données qui suivent est de source OCDE 2004.

et le citoyen, la totalisation des périodes d'assurance dans les différents régimes nationaux de Sécurité sociale, l'exportation des prestations dues aux assurés.

- ensuite la volonté d'une certaine convergence à travers notamment des règlements, décisions (équivalentes à des lois communautaires), des directives (adaptées ensuite à chaque pays), des recommandations, des avis, des conventions mais aussi des interprétations ou décisions de justice.

Ainsi certains arrêts de la Cour de Justice ont fortement influencé l'évolution des politiques sociales comme l'arrêt Barber (17 mai 1990) qui a amené en vertu de l'application du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de retraites professionnelles, à étendre au veufs le droit à une pension réservée jusqu'alors aux veuves. L'application des textes prévoyant la mise en place d'un marché commun, une union économique et monétaire ont aussi un impact sur le devenir de la protection sociale.

Il est à noter que la charte sociale (8 et 9 décembre 1989) portant sur les droits sociaux fondamentaux d'une part ne comporte pas de contrainte d'application et concerne les travailleurs plutôt que les citoyens.

L'Union monétaire dont un des objectifs peut être de renforcer la réalité d'un marché européen avec des coûts d'échanges diminués du fait d'une monnaie unique et une moins grande dépendance vis à vis des fluctuations du dollar et du yen s'effectue normalement à travers le respect d'un certain nombre de contraintes telles que la maîtrise de l'inflation, du déficit public et encore de la dette publique. Les mesures de rigueur prises par les Etats touchent aussi les mesures de protection sociale car : « *...que vaut le social s'il est miné par l'inflation et la dévaluation ?* »<sup>47</sup>

**Le Comité Economique et Social Européen (CESE) est la plate-forme institutionnelle, non politique, grâce à laquelle les représentants des milieux socio-économiques européens peuvent et doivent exprimer leurs points de vue de manière formelle sur les politiques communautaires.**

Institué par les Traités de Rome (1957) aux fins d'associer les divers groupes d'intérêts économiques et sociaux à la réalisation du Marché commun et de leur donner un instrument institutionnel pour faire connaître à la Commission et au Conseil de l'Union européenne leurs points de vue sur toutes les questions d'intérêt communautaire le CESE a été conforté dans ses fonctions par : L'Acte Unique européen (1986), le Traité de Maastricht (1992), le Traité d'Amsterdam (1997) et le Traité de Nice (2000).

---

<sup>47</sup> Jean Pierre Dumont : « *Les systèmes de protection sociale en Europe* », op.cit. page 302

Il permet de conseiller les grandes instances que sont le Conseil, la Commission et le Parlement européen et de participer pleinement au processus décisionnel de l'Union européenne.

Dans un grand nombre d'avis rendus au fil des années, le Comité Economique et Social Européen a contribué aux discussions menées au niveau de l'Union européenne et concernant les méthodes de lutte contre le chômage et l'exclusion sociale, mais aussi comment achever intégralement le Marché intérieur et comment mieux tirer parti des possibilités que comporte la société de la connaissance.

Les défis auxquels l'Europe se trouve confrontée portent toujours et entre autres sur : le travail dans le contexte d'une économie mondialisée et de technologies nouvelles mais également la rénovation des systèmes de protection sociale et la lutte contre l'exclusion sociale.

Dans les 6 sections que le Comité compte, deux d'entre elles comportent le terme de social :

- Union économique et monétaire, cohésion économique et sociale
- Emploi, affaires sociales, citoyenneté

Une nouvelle Commission consultative des mutations industrielles a été incorporée au sein du CESE suite à l'expiration du Traité CECA en juillet 2002 (CCMI).

## **1.2 De la dimension sociale au secteur Social : la segmentation du marché de référence**

Comment est segmenté le marché de référence du secteur Social, notamment au niveau de sa clientèle ? Nous l'avons repéré : à l'intérieur du marché d'origine de la dimension sociale, se trouve un segment particulier qui constitue le marché de référence du secteur Social. Sur ce segment se trouve l'ensemble des personnes en situation actuelle ou potentielle de fragilité sociale.

La segmentation du marché du secteur Social peut se faire à travers les catégories d'âges et les problèmes qui sont rencontrés à chaque étape de leur vie par les personnes concernées : les formes des problèmes ne sont pas classées ni par ordre chronologique ni croissant et un même individu peut cumuler un ensemble de problèmes qui s'alimentent et s'activent les uns avec les autres :

- enfance : enfance en danger (maltraitance, carences physiques et/ ou affectives et/ ou mentales, abandon, prostitution, déscolarisation, handicap physique et/ ou mental...)

- préadolescence, adolescence et jeunes majeurs : mineurs en danger ( maltraitance, errance, troubles du comportement, prostitution, délinquance, toxicomanie, solitude, alcoolisme, déscolarisation, handicap physique et/ ou mental, maladie mentale ...)
- âge adulte : exclusion sociale, solitude, précarité, pauvreté, chômage, petit banditisme, toxicomanie, alcoolisme, prostitution, femmes battues, handicap physique et/ ou mental, maladie mentale ...
- vieillesse : incapacité, maladies, dégénérescence, solitude, exclusion sociale, pauvreté,

Par ailleurs, le marché de référence de la dimension sociale et du secteur Social nous paraît être en phase de croissance au niveau de la France et de l'Europe notamment du fait de facteurs de type (et pour ne citer que les exemples concernant plus le secteur Social) :

- démographique : baisse du taux de natalité, vieillissement de la population avec un accroissement de la durée de vie, hausse de l'immigration avec augmentation de personnes en situation irrégulière, « l'atomisation » de la cellule familiale...
- économique : mondialisation des échanges et de la concurrence pouvant entraîner des délocalisations, des restructurations massives...
- sociologique : la « fracture sociale » (c'est à dire le fossé entre ceux qui ont des compétences évolutives qu'ils peuvent aisément monnayer et ceux qui n'ont pratiquement aucune compétences monnayables ou monnayables à prix extrêmement bas), la volonté de mieux prendre en compte les handicaps, la montée du terrorisme...
- environnemental : l'accroissement relatif des catastrophes naturelles...

...

L'espace européen tente d'apporter à son niveau des solutions aux problèmes rencontrés par les clients du secteur Social mais l'élargissement de l'Europe au 1er mai 2004 à 25 Etats <sup>48</sup> a considérablement complexifié le repérage des particularités du secteur Social dans chacun de ces pays. Cet élargissement ne fait cependant que confirmer la dimension européenne qu'a pris le marché de référence du secteur Social.

D'autre part, la segmentation du marché de référence du secteur Social a concerné aussi la répartition du pouvoir des prescripteurs, des producteurs (ou prestataires). Depuis l'origine

<sup>48</sup> L'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, Chypre, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Lituanie, la Lettonie, le Luxembourg, Malte, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie, la Slovénie et la Suède avec trois Etats reconnus comme candidats à l'Union européenne, par les instances communautaires : la Bulgarie, la Roumanie et la Turquie et par ailleurs deux autres pays, la Croatie et la République de Macédoine, qui ont déposé leur demande d'intégration, mais n'ont pas encore reçu d'avis favorable de la part des Etats membres actuels.

et jusqu'à actuellement, dans l'ensemble des pays d'Europe, l'Etat est le prescripteur le plus important du secteur Social, via l'ensemble des politiques Sociales qu'il initie, finance et encadre. L'Etat est également très structurant du secteur Social par toutes les lois qu'il a instauré et qu'il continue de produire. Selon les pays, nous le verrons, la concurrence est plus ou moins ouverte pour les intervenants de ce secteur.

La segmentation du marché d'origine de la dimension sociale et du secteur Social est très liée aux modes de prise en charge ou d'accompagnement en direction d'individus et de leurs problématiques mais également à l'encadrement de l'Etat, des collectivités locales, des différences de statut (privé ou public), des modes de financement (Sécurité sociale, Aide sociale de l'Etat ou départementale), les instances de contrôle, les mécanismes de prévention d'orientation ou de placement. En effet : *« Pour coordonner l'action sociale, éviter une concurrence sauvage entre équipements privés et équipement publics, les ajuster aux besoins, conseiller les décideurs, plusieurs moyens techniques de planification ont été mis en place depuis près de cinquante ans : commission régionale des affaires sociales (...), commission régionale des agréments (...) Désormais le CNOSS (Comité National de l'Organisation Sanitaire et Sociale) et les CROSS (Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale) préparent les décisions d'ouverture, d'extension importante et de transformation des équipements sanitaires et sociaux et médico-sociaux, privés ou publics, sous compétences de l'Etat et/ou des conseils généraux. »*<sup>49</sup>

L'Etat est donc un prescripteur, important du secteur Social en Europe et plus particulièrement en France à travers L'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) qui représente un de ses engagements financiers les plus importants dans les politiques sociales.

Les producteurs de service constituent une : *« Véritable galaxie de professions et de métiers, le secteur social et médico-social apparaît ainsi comme une branche d'activité en plein essor, même si elle reste peu connue du grand public en raison de l'extrême morcellement de ses structures. »*<sup>50</sup>

Institutions publiques ou privées, de type associatif ou non, de niveau local jusqu'à national voire international, intervenants individuels, bénévoles ou salariés, titularisés ou non, diplômés ou sans formation... les producteurs du secteur Social sont multiples et peu ou pas homogènes dans leurs caractéristiques.

Peut-on parler de clients ou doit-on utiliser le terme (souvent préféré) d'usagers ? La loi du 2002-2 a remis l'accent sur la place et le droit, notamment d'expression, de l'usager. Dans la Rome antique le plébéien qui se mettait sous la protection d'un praticien appelé patron était un client (clientis en latin). Actuellement le client est beaucoup plus celui qui acquiert un

---

<sup>49</sup> Marcel Jaeger : *« Guide du secteur social et médico-social »* op. cit., p78 et 79

<sup>50</sup> Article ASH du 26 10 04. [www.ASH.fr](http://www.ASH.fr)

produit ou requiert des services moyennant rétribution. Dans le secteur sanitaire on lui préfère souvent le terme de patient. Ces utilisations d'un terme plutôt que d'un autre ne sont cependant pas neutres. Lors de nos rencontres avec les différents intervenants de secteur Social nous avons perçu chez certains une grande réticence à utiliser ce vocable de client<sup>51</sup>.

Au delà des contenus, y compris symboliques, qui peuvent être mis sous le terme de client un des managers dirigeants que nous avons interviewés n'acceptait pas ce terme car pour lui la possibilité d'avoir des clients reposait sur une dynamique économique de laquelle une partie des structures du secteur Social était écartée : « ... La dynamique est là aussi l'instrumentalisation du social qui est en jeu, c'est à dire par les élus du Conseil Général ou par la DASS, la mise en paiement des actions au rendement. Mais nous ne sommes pas dans la dynamique de pouvoir trouver des clients. »<sup>52</sup>

Pour la plupart des travailleurs sociaux en formation que nous avons interrogés, le mot client est associé à celui de mercantilisme. De plus, les personnes prises en charges globalement par le secteur Social n'apparaissaient pas en capacité, pour une grande partie d'entre elles, de défendre leur droit ou d'avoir un pouvoir de négociation suffisant dans un contexte qui ne vend pas mais dispense des services. Objections qui nous semblent tout à fait recevables, car en soi que l'on utilise le mot usager ou client a beaucoup moins d'importance que le respect que l'on porte véritablement à la personne à qui l'on s'adresse, sous conditions cependant qu'éliminer la notion de client ne permette pas de faire l'économie de toute démarche d'évaluation en substituant l'idée de don à celle de vente.

La part importante qu'a pu avoir le bénévolat dans le secteur Social nous amène à penser que l'utilisation du mot client est de loin préférable à celle d'usager pour clarifier le positionnement du secteur Social dans une logique qui ne relève plus de la charité.

Est-il approprié de parler de concurrence entre les structures et/ ou les intervenants du secteur Social ? Lorsqu'une équipe de prévention est constituée sur un quartier, les jeunes de ce quartier ne peuvent que faire avec ou sans elle, mais ils ne peuvent, à moins de changer de quartier, s'adresser à une équipe concurrente. Lorsqu'un citoyen veut consulter un(e) assistant(e) de service social il doit de même s'adresser à celui dont la zone d'intervention est déterminée par le lieu où il réside. Lorsqu'un mineur ou encore un adulte déficient mental sont placés dans une institution ils ne choisissent pas, ni le type, ni le lieu de l'institution. Par contre, une personne âgée peut choisir la maison de retraite où elle veut résider si elle en a

---

<sup>51</sup> Cf. Annexes, tableau n°12 de traitement des interviews.

<sup>52</sup> Il s'agit d'un manager du groupe de douze managers dirigeants que nous avons interviewés et dont le compte-rendu exhaustif de leurs propos est mis en Annexes.

les moyens mentaux et financiers ou encore choisir la structure qui assurera son maintien à domicile. Nous avons donc à faire majoritairement à une clientèle captive dont les choix en matière de prestataires et de prestations sont pour le moins restreints. Pour autant, on ne peut pas dire qu'il y ait une absence de concurrence entre les différents prestataires de service.

Pour reprendre l'exemple de l'équipe de prévention spécialisée relevant de l'ASE et constituée le plus fréquemment d'éducateurs spécialisés rien n'empêche la municipalité de mettre en place sur le même quartier des médiateurs (postes qui avaient été développés avec la mise en place des emplois-jeunes) ou encore un Centre Social et de développer des activités s'adressant à la même cible. Mais ces différents intervenants auront cependant intérêt à travailler en bonne intelligence et à mettre en place un travail partenarial. A défaut, chacune des structures pourrait en ressortir perdante, car une forme de concurrence exprimée en direction des clients pourra être vécue par ceux-ci comme déstabilisante. Sans ouvrir un débat sur ce sujet, ce qui n'est pas notre propos, ce ressenti déstabilisant peut-être aussi induit par les représentations actuelles de leur travail qu'ont les intervenants sociaux et leurs financeurs. On se retrouve donc, dans une situation pratiquement d'oligopole : « *L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors tendance à réagir.* »<sup>53</sup> Nous avons, quant à nous, utilisé l'appellation de « multi-oligopolistique », pour qualifier les producteurs de services du secteur Social, car il nous semble qu'à l'intérieur de chaque segment de ce marché de référence les intervenants sont en situation d'oligopole au sens où le définissent Lambin et Chumpitaz<sup>54</sup>. Situation qui risque d'évoluer par le biais de l'Europe et de l'arrivée de services de substitution. A titre d'exemple, deux personnes interviewées par nos soins et en poste de direction d'établissement nous ont fourni deux exemples illustrant cette évolution : l'un concerne le suivi de jeunes relevant de la prévention spécialisée avec objectif de facilitation à l'insertion sociale, l'autre concerne l'accompagnement d'adultes malades mentaux ne présentant pas de passage à l'acte susceptible de les mettre ou de mettre leur entourage en danger :

---

<sup>53</sup> Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « *Marketing stratégique et opérationnel* », op.cit. page 229.

<sup>54</sup> Ibidem

- Dans le premier cas l'intervention s'effectue sur une durée déterminée (2 mois par exemple), sur un contenu précis (déplacement dans une autre région ou à l'étranger en vue de mettre en œuvre un projet précis : ressourcement, « décrochage » de la consommation et de la vente de drogue ou d'attitudes déviantes, trouver un emploi, s'installer...), en direction d'un jeune accompagné en continu (24h sur 24) par un travailleur social. Bien entendu avec un engagement du jeune sur le projet le concernant et évaluation de l'atteinte des objectifs recherchés à travers l'intervention.
- Dans le second exemple, il s'agit de l'accompagnement hors institution spécialisée, sur des durées renouvelables mais en continu (24h sur 24) d'adultes malades mentaux. Là aussi sur des durées précises en fonction d'objectifs évolutifs. Le premier exemple venant d'Espagne et le second de Suède. Ce qui est totalement nouveau dans les deux cas c'est la façon d'intervenir du travailleur social qui, il est vrai, doit se rendre complètement disponible pendant la période concernée. Nos deux interlocuteurs ont souligné que les financeurs lorsqu'ils ont ce type d'exemple sous les yeux ne manquent pas de comparer le coût de revient des prestations, notamment en terme de prix de journée. Un accompagnement « léger » qui n'entraîne pas de frais de structures incompressibles peu coûter jusqu'à dix fois moins cher. Est-ce cependant le même résultat qui est obtenu, avec le même niveau de qualité ? Nous ne tenterons pas ici de répondre à cette question.

Simplement, ces exemples, pour nous, laissent augurer d'une montée de la concurrence que l'Etat et les Régions peuvent tout à fait choisir d'accentuer. En effet, même si l'on ne se trouve pas dans ce qu'il est convenu d'appeler le service public, les propos suivants nous paraissent pertinents dans le contexte du secteur Social : « ...non plus la logique du profit mais celle de l'intérêt général (...) la difficulté à respecter ces objectifs dans les services publics tient à l'absence de verdict du marché, absence qui favorise le développement d'une gestion davantage centrée sur les préoccupations internes de fonctionnement que sur la rencontre des besoins des usagers. »<sup>55</sup>

Par ailleurs, nous reviendrons sur cette notion de concurrence en deuxième partie.

### 1.2.1 L'évolution et la structuration du secteur Social

Pour comprendre les changements qui ont marqué ce secteur et structuré son marché, tout d'abord une précision démographique :

<sup>55</sup> J.J.Lambin et R. Chumpitaz : « Marketing stratégique et opérationnel », op. cit., page 237

*jusqu'au XXe siècle, la France était essentiellement rurale : en 1886, pratiquement 53 % de la population, soit 20 229 821 habitants sur une population totale de 38 218 903, habitent une commune de moins de 200 âmes : « Les secours à domicile furent souvent réaffirmés comme un devoir des habitants mais seule l'Eglise réussit à l'assurer et ce n'est guère qu'au XVe siècle que quelques municipalités commencent à assurer les secours aux indigents. »*<sup>56</sup>

Actuellement est souvent évoquée la menace démographique : l'Europe vieillit, il y a une relative non-maîtrise des dépenses de santé, apparaissent des désaccords concernant le maintien de la protection sociale, le poids des consommateurs (inorganisés) est plutôt faible.

On observe un déclin du syndicalisme (qui ne joue plus un rôle de contrepoids et de propositions), il y a moins de croissance, moins d'emploi, et par ailleurs une montée des extrémismes.

Par ailleurs, comme nous l'avons évoqué précédemment, le traitement de la pauvreté oscille entre l'aide et la répression., mais cette fois notre propos est essentiellement centré sur la structuration du marché du secteur Social par la législation.

Notre objectif dans les lignes qui vont suivre est de repérer segments par segments les textes législatifs les plus importants pour la structuration du secteur Social.

#### **Pour le segment de l'enfance :**

en France, après la création de l'œuvre de St Vincent de Paul en 1638, mais aussi des prisons d'amendement et des maisons d'éducation correctionnelle du XVIIe siècle, une des premières lois est celle du 28.06.1793. Même si elle n'est pas toujours appliquée dans sa lettre, elle prévoit les secours à accorder aux enfants appartenant à des familles indigentes ou abandonnés, et désormais appelés orphelins.

Elle prend également en compte le segment des femmes enceintes et des personnes âgées ce par l'aide à domicile ou en établissement. Enfin elle prévoit la création d'une agence de secours dans chaque arrondissement fonctionnant sur un mode laïque avec des citoyens de la ville et un officier de santé.

Trois années après en 1796, le 17.12 (27 frimaire de l'an V), paraît une loi relative aux enfants abandonnés. Cette loi marque une étape essentielle dans la prise de conscience que la Nation se considère responsable des personnes, ici les enfants, défavorisées en vertu des principes d'égalité et de solidarité. Elle sera suivie d'un arrêté le 20.03.1797 (30 ventôse an V) concernant la façon d'élever et d'instruire les enfants abandonnés, en vue notamment de les

---

<sup>56</sup> V.P.Comiti : « *Histoire sanitaire et sociale* » op. cit. page 18

sortir des hospices, puis d'une loi relative à la tutelle pour ceux qui sont admis en hospice le 4.02.1805 (13 pluviôse an XIII).

Le décret du 19.01.1811 concerne et distingue les enfants trouvés ou abandonnés et les orphelins pauvres : après avoir été confiés aux hôpitaux ou aux hospices ces enfants dès six ans sont mis en pension chez des cultivateurs ou des artisans et à douze ans, pour les garçons, mis à la disposition du ministre de la Marine.

Les sourds-muets à la naissance sont pris en compte par la circulaire du 08.02.1824 et c'est avec diplomatie, que les pouvoirs publics centraux tentent de faire cofinancer par les départements leur éducation.

Il faudra cependant attendre le 27.07.1889 avec la loi sur la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés pour que désormais l'enfance soit juridiquement protégée.

L'Assistance publique, nommée ainsi en 1889 deviendra Service des enfants assistés en 1904, Assistance à l'enfance en 1943 puis Aide Sociale à l'Enfance (ASE) en 1953. Sa mission de service public est confiée aux présidents des Conseils Généraux par la loi du 22.07.1983 et consiste à palier une autorité parentale inexistante ou défaillante. Son aide à l'enfant s'effectue soit en laissant celui-ci dans sa famille soit en institutions (foyers de l'enfance ou MECS). « Ses services comptent par an 110 000 enfants et adolescents placés et 122000 suivi en AEMO (Action Educative en Milieu Ouvert) »<sup>57</sup> Pour la petite enfance l'ASE intervient également en employant des Assistant(e)s maternel(le)s environ 262 000 Assistant(e)s maternel(le)s de jour agréé(e)s et indépendant(e)s.

Par ailleurs, la loi du 06.01.1986 régit les établissements d'accueil mère-enfant qui remplacent les maisons maternelles créées en 1938 qui accueillait les femmes et leur nouveau-né (ou futur nouveau-né) et les hôtels maternels qui leur faisaient suite. La Protection Maternelle et Infantile (PMI) est chargée de la protection de la mère et de l'enfant et d'intervenir contre les violences que ce dernier peut subir. Les services de PMI sont sous la responsabilité d'un médecin et habilités à recevoir des signalements de mauvais traitements d'enfants.

Les annexes XXIV des décrets du 22.04.1988 et du 27.10.1989 régissent le fonctionnement des établissements privés financés par la Sécurité et recevant des enfants et adolescents, déficients intellectuels et inadaptés (annexes 24), déficients moteurs (annexes 24 bis), polyhandicapés (annexes 24 ter), déficients auditifs graves ou sourds (annexes 24 quater), déficients visuels graves ou aveugles (annexes 24 quinquies).

#### **Pour le segment des jeunes :**

---

<sup>57</sup> Marcel Jaeger : « Guide du secteur social et médico-social » op.cit. p.19

- en difficulté, sont créées en 1982 des Missions locales pour l'aide à l'insertion des moins de 26 ans et des Permanences d'Accueil d'Information et d'Orientation (PAIO) plus centrées sur la formation.
- délinquants, le terme de délinquance renvoie à l'ensemble des infractions commises et pouvant aller jusqu'au crime en passant par le délit. Répression, prévention, réparation : différentes approches se confrontent parfois et très souvent est associé au terme de délinquance celui d'insécurité. Une des propositions du rapport de G. Bonnemaïson en 1982, est à l'origine du décret du 08.06.1983 permettant la création sur le plan national et aux niveaux départementaux et communaux de conseils de prévention de la délinquance. En matière de prévention à travers la politique de la ville impulsée par l'Etat et relayée par les collectivités territoriales on se préoccupe du Développement Social Urbain (DSU). Le DSU retient comme critères des quartiers visés : les taux de chômage, d'immigration, des jeunes de moins de 18 ans.

Il est à noter que l'OMS retient trois catégories de prévention : primaire par l'amélioration des conditions de vie, secondaire ou prévention spécialisée en milieu ordinaire qui relève de l'ASE et non de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) et tertiaire avec prise en charge en établissement et réinsertion. La PJJ intervient notamment à travers des institutions d'éducation surveillée. Les maisons d'éducation surveillée ont vu le jour en 1927, puis les internats d'éducation surveillée en 1940. Les réponses de la PJJ ont semblé impuissantes face à la récurrence de délits graves de mineurs de plus en plus jeunes, bien que l'ordonnance du 02.02.1945 relative à l'enfance délinquante préconise les réponses éducatives et non répressives sa réforme par la loi du 01.07.1996 a permis la mise en place de CER (Centre d'Education Renforcée) puis de CEF (Centre d'Education Fermé) loi dite « Perben » été 2003.

#### **Pour le segment des adultes et concernant :**

- les pauvres: en 1544 sous François 1<sup>er</sup> est créé le Grand bureau des pauvres, qui deviendra les Bureaux de bienfaisance en 1796, puis à Paris, par décret du 12.07.1816, sont créés douze bureaux de charité pour la distribution des secours à domicile : il est à noter que les autorités religieuses sont membres de chaque bureau. En 1893 les Bureaux de d'assistance, après être devenu les Bureaux de l'aide sociale en 1953 sont depuis 1986 les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS). La loi du 01.12.1988 puis celle du 22.07.1992 concernant le RMI positionne les CCAS en tant qu'organisme pouvant gérer le dispositif du Revenu Minimum d'Insertion.

- Les handicapés : le décret du 02.09.1954 puis la loi du 23.11.1957 permettent que les ateliers protégés, l'un des premiers fût créé par la Régie Renault<sup>58</sup> en 1951, reçoivent des personnes handicapées et par ailleurs que les Centres d'Aide par le Travail (CAT) accueillent des personnes handicapées (mental, moteur ou sensoriel) qui ne peuvent travailler ni en milieu ordinaire ni en atelier protégé. Par ailleurs la loi du 26.04.1924, puis le décret du 17.01.1978 réajusté par la loi du 10.07.1987 soumettent les entreprises de plus de vingt salariés au quota de 6% de salariés handicapés à moins de passer des contrats de fournitures, de sous-traitance ou de prestations de service aux CAT ou aux ateliers protégés sous conditions d'accord de branche ou d'entreprise ou par le versement d'une contribution annuelle à un fond de développement pour l'insertion des personnes handicapées. L'article 22 de la loi du 13.01.1989 dit « amendement Creton » a permis de légaliser le maintien de personnes handicapées au delà de l'âge de 20 ans dans les établissements de l'éducation spéciale (IME, Institut Médico-Educatif). Ces personnes peuvent également être logées en foyers d'hébergement ou accueillis en Foyer de vie (ou occupationnel) et pour les plus gravement atteints, en Maison d'Accueil Spécialisée.
- Les exclus : de nombreux termes ont été utilisés inadaptés, handicapés sociaux, « désinsérés », « désaffiliés » ... pour désigner les personnes qui n'ont plus véritablement une place dans la société. La loi du 15.07.1893 permet la création d'un service d'assistance médicale gratuite dans chaque département à destination des personnes privées de ressources. On peut remarquer que la mise en place des assurances sociales par la loi du 30.04.1930, coexistera avec cette loi qui substituera à travers l'aide médicale de l'Etat pour les personnes non éligibles à la Couverture Maladie Universelle qui à partir du 1er janvier 2000, permet à toute personne résidant en France de façon stable et régulière de bénéficier de la sécurité sociale pour ses dépenses de santé.

En France c'est la circulaire du 14.05.1991 qui a amené la notion «de réinsertion sociale» confirmée par la loi du 29.07.1998 de lutte contre l'exclusion. En ce sens avant 1991 les CHRS étaient des Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale et ensuite ils sont devenus des Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

**Pour le segment des personnes âgées** : (le seuil de 60 ans est considéré par l'INSEE comme celui qui correspond à l'appellation d'agé. L'allongement de la durée de vie professionnelle, via la loi Fillon avec le passage de l'âge de la retraite à 65 ans, va peut être remettre en question ce seuil ).

---

<sup>58</sup> On voit ici un exemple de l'intervention directe d'une entreprise du secteur marchand dans la dimension sociale et concernant le handicap et le travail.

La loi du 05.04.1910 met en place l'assurance vieillesse. Aujourd'hui une partie des personnes âgées peuvent et choisissent de rester chez elles et ont recours si besoin à l'aide et au maintien à domicile financé par la Sécurité Sociale, mise en place par l'ordonnance du 04.10.1945 et la loi du 22.05.1946. Une autre partie, de façon plus ou moins contrainte selon leur degré d'autonomie, sont en établissements : maisons de retraite à but lucratif, SARL le plus souvent, maisons de retraite privées ou publiques relevant de la loi du 30.06.1975 sur les institutions sociales et médico-sociales et financées le plus souvent par l'Aide sociale avec une participation des personnes hébergées, services hospitaliers ou maisons de retraite médicalisées financées par la Sécurité sociale, accueil familial à titre onéreux par des personnes agréées par le Conseil Général.

Pour comparaison, en Allemagne en 1883 apparaît la protection en cas de maladie, en cas d'accidents du travail en 1884 et la loi sur l'assurance vieillesse et l'invalidité en 1889.

Lors du Congrès international de bienfaisance de Francfort-sur-le-Main dont les Actes furent publiés en 1858, deux résolutions ont été prises :

*« L'action de l'assistance publique doit, en principe être limitée au soulagement des infortunes résultant d'une incapacité absolue de travail, de l'âge, ou d'infirmités physiques ou mentales... »*

*« La deuxième résolution du congrès fait reposer une responsabilité sur les chefs d'entreprise en leur demandant de veiller à la sécurité, la santé, la moralité et le bien-être des travailleurs par des institutions de prévoyance, caisse de secours mutuels ou primes, voire habitations ouvrières. »*<sup>59</sup> On voit ici, que l'Etat peut prescrire des dispositifs sociaux et en imposer, en parallèle, le financement par d'autres agents économiques.

Parallèlement à ce qui est structuré par l'Etat, le 01.04.1898, la mutualité, se voit renforcée dans son indépendance et dès 1860 ces sociétés seront environ 4000 et regrouperont essentiellement parmi les ouvriers et les libéraux, 500 000 sociétaires.

La liberté d'association sera très contrôlée : *« Nulle association de plus de vingt personnes dont le but sera de se réunir tous les jours ou certains jours marqués, (...) ne pourra se former qu'avec l'agrément du Gouvernement et sous les conditions qu'il plaira à l'autorité publique d'imposer à la société... »*<sup>60</sup> jusqu'à la promulgation de la loi du 1.07.1901 qui en autorise la création. Il est important de souligner que la liberté d'association est une liberté constitutionnelle et que pratiquement 88% des structures du secteur Social sont constituées sur le mode associatif. La

---

<sup>59</sup> V.P.Comiti : *« Histoire sanitaire et sociale »* op. cit. page 3

<sup>60</sup> Rapport public 2000 du Conseil d'Etat, *« Les associations et la loi de 1901, cent ans après, »* Paris la Documentation française, 2000, 430 pages, page 2

promulgation de cette loi a par ailleurs permis à d'autres acteurs que l'Eglise d'investir le secteur Social.

En Belgique : Droit pour les citoyens de s'associer librement reconnu par la constitution belge en 1831 et loi de 1921 concernant la création des associations (normalement) sans but lucratif (ASBL).

Un des changements structurels important du secteur Social peut également être repéré par l'article 1 du décret 64-783 du 30.07.1964 impliquant la réorganisation et déconcentration de l'action sanitaire et sociale notamment à travers la mise en place des DDAS (Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale, le terme d'Action ayant été remplacé par celui d'Affaires par le décret du 22.04.1977 qui a étendu son champ d'intervention en direction des personnes malades ou en difficulté ainsi que des structures sous contrôle de l'Etat) et des DRASS sur le plan régional.

Cependant la déconcentration, tout comme la délocalisation des services de l'Etat ne signifient pas que celui-ci partage son pouvoir, c'est la loi du 6.01.1986 appliquée au secteur Social qui va permettre la décentralisation. C'est à dire la suppression de la tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales, ( région, département, commune), le partage des pouvoirs exécutifs (entre le préfet et les représentants des collectivités territoriales), le transfert de moyens (perceptions de taxes, dotation, contrôle de légalité double, Etat et collectivités avec arbitrage si nécessaire par le Tribunal administratif).

Pour éviter le risque d'interlocuteurs, pour les structures du secteur Social, trop soumis aux pressions de leur électorat, ce qui relève de la santé publique (toxicomanie, SIDA ...), de l'hospitalisation de malades mentaux jugés dangereux ou par exemple de l'IVG et lorsque le financement relève de l'assurance maladie, l'Etat reste celui qui prend les décisions. Il est à noter que dans tous les cas c'est le pouvoir exécutif et non législatif qui est partagé.

La loi du 31.07.1991 porte la réforme hospitalière et inclut une modification de la loi du 30.06.1975 relative aux institutions sociales et médico- sociales permettant ainsi l'entrée en action du CNOSS (Comité National de l'Organisation Sanitaire et Sociale) et des CROSS (Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale).

### 1.2.2 L'évolution de la demande et des réponses apportées

La sphère économique et sociale sont imbriquées l'une dans l'autre : « ...l'environnement des besoins a beaucoup évolué : la crise économique a massifié les besoins, les politiques publiques s'attachent à des populations ciblées au détriment de la prise en compte de la population dans son ensemble, les travailleurs sociaux sont désormais plus dans une fonction de réparation et de prise en charge de l'urgence sociale que dans une fonction d'expertise, (...) Les relations entre usagers et travailleurs sociaux évoluent du fait de la transformation des besoins mais aussi de celle des concepts ("bénéficiaires" ou "usagers") sans que pour autant elle devienne un commerce de services, ... »<sup>61</sup>

Pour les structures de secteur Social qui est le client ? Lors de nos échanges avec les cadres du secteur Social et alors que nous les interrogeons sur leur perception du client, certains ont précisé que les financeurs ou les organismes de tutelle avait été clairement désigné par leurs institutions comme les clients<sup>62</sup>.

En ce sens, dans le secteur Social le processus de décision d'achat puis de consommation du service peuvent sembler très éloignés. Les financeurs sont fréquemment les prescripteurs comme c'est le cas par exemple dans la Politique de la ville. Leur prise en compte des besoins et de la demande des clients finaux se fait principalement à travers deux sources :

- divers organismes dont la mission est globalement d'observer et d'analyser l'évolution sociétale d'une façon plus ou moins ciblée ou exhaustive (à titre d'exemple : CREDOC, Centre de Recherches pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie, CTNERHI, Centre Technique National d'Etudes et de Recherches des Handicaps et Inadaptations, MIRE, Mission Recherche, ODAS, Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée...) soit en utilisant les données fournies par ces structures soit en commanditant des études.
- les structures du terrain qui par la présentation de leurs projets (ouverture, extension, fonctionnement...) mais aussi les structures de défenses des intérêts d'un segment de clientèle ou encore la prise de position de certaines personnes sensibles à leurs besoins (et disposant si possible d'un minimum de notoriété : on pensera par exemple à l'acteur Michel Creton) fournissent également des renseignements sur (leur perception de) l'évolution de la demande de leur clientèle.

Donc, si l'on situe la demande du côté des financeurs il est clair qu'il y a une demande croissante de la part de ceux-ci d'une rationalisation des coûts.

---

<sup>61</sup> Comité National de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion [www.social.gouv.fr/](http://www.social.gouv.fr/) 2000

<sup>62</sup> cf. Annexes, Tableau n° 13 de traitement des interviews

La taille des structures du secteur Social, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement, est très variable et souvent relativement encadrée par les financeurs, selon les segments de clientèles concernés. A titre d'exemple : l'Association pour le Départementale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (ADAPEI) de la Loire figure parmi les plus gros employeurs de ce département (plus de 1000 salariés) et accueille 1700 enfants et adultes handicapés mentaux répartis dans ses 40 établissements.<sup>63</sup> A l'opposé d'autres structures ont un salarié et accueille un effectif inférieur à une dizaine de clients.

De même, le nombre de personnes accompagnées, voire l'effectif des salariés peut-être libre ou imposé. Ainsi une famille d'accueil rattachée et choisie par un Centre d'Accueil Familial Spécialisé ne peut accueillir plus de trois enfants ou adolescents handicapés. Dans les Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS) le taux d'accompagnement, tout personnels confondus est d'un salarié pour un adulte handicapé. Une MAS ne peut par ailleurs accueillir plus de 60 résidents. Par contre les Centres d'Action médico-sociale Précoce (CAMSP) qui accueillent des enfants handicapés de moins de six ans, et qui sont financés pour 20 % par le Conseil Général et pour 80 % par la Sécurité Sociale, ne sont pas agréés pour un nombre précis de place.

Cette évolution de la demande de la part des organismes qui financent l'intervention sociale va de pair avec une demande d'évaluation.

Lors de nos interventions sur la démarche d'évaluation du travail et du service fourni, que ce soit en secteur Social ou en secteur marchand, nous avons pu observer qu'une des premières objections à la démarche d'évaluation s'édifie sur un ressenti d'intrusion, corroboré par la certitude que seuls des indicateurs quantitatifs seront retenus et qu'il en découlera à plus ou moins long terme une diminution des moyens alloués. Ces craintes ne sont d'ailleurs pas dans certains cas infondées. Sans doute en partie par le profil des travailleurs sociaux, (qui évolue nous développerons ce propos en section suivante), la demande d'évaluation suscite

---

<sup>63</sup> Source ADAPEI

un certain nombre de résistances dans le secteur Social<sup>64</sup> : « (...) *c'est vrai que ISO 9002, je ne sais pas si cela fait bien plaisir à des gens [éducateurs], certains réagissent très fort...* »<sup>65</sup>

De plus dans les formations initiales des travailleurs sociaux bien que certaines (pour ne citer que ces deux exemples : Assistant de service Social, AS, ou Educateur Spécialisé, ES) nécessitent trois années d'études après le BAC, et selon nos observations, la maîtrise des techniques de recueil et d'analyse des données, nécessaires à l'analyse de la demande et à son évolution ne sont que peu ou pas du tout acquises. Il est vrai qu'il est difficile de comprendre pour ces étudiants, une démarche qui s'apparente à une étude de marché alors qu'ils considèrent qu'il n'y pas de marché puisque le secteur Social n'a « *rien à vendre* ». <sup>66</sup>

Autant cette prise de position pourrait nous apparaître défendable pour des bénévoles qui fonctionnent sur le don, donc en tant qu'individus au minimum ils ne vendent pas leur (force de) travail, autant un salarié vend, déjà et au moins, son (temps de) travail et ses compétences y compris dans le secteur Social. Donc il existe bien un segment du marché du travail qui s'appelle le marché (et l'utilisation du terme ne relève pas de l'opinion mais du fait) du travail du secteur Social. Par ailleurs dans les établissements ce n'est sans doute pas aisé pour l'encadrement d'avoir une approche client et une prise en compte de sa demande inspirée du Marketing au regard de la culture du secteur Social plutôt réfractaire à ce type d'approche. On voit par contre que c'est l'évolution de la demande des organismes financeurs qui fait évoluer les pratiques notamment de l'encadrement.

La demande du client «final», de celui qui consomme le service produit, évolue-t-elle et comment on prend en compte cette évolution ? La loi 2002.2 souligne et rappelle l'importance du droit des clients, cette loi fait suite au décret du 31.12.1991 qui a permis la création de conseils d'établissement dont le but est de prendre en compte l'avis et les propositions des usagers sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement (règlement intérieur, organisation interne, projets, locaux...).

---

<sup>64</sup> Dans tous les cas, nous restons persuadés que l'évaluation dont les modes de recueil et les indicateurs ont été au minimum négociés donne de la lisibilité sur l'utilisation des moyens alloués et la qualité de la production. Dans le champ spécifique de la santé cela s'est traduit par les procédures d'accréditation, et pour un nombre croissant de structures du secteur Social par le développement de «démarche qualité» et pour un certain nombre d'entre elles la certification ISO (International Standards Organization ) 9002. Par tradition, serait-on tenté de dire, le recours, la maîtrise et l'utilisation de démarches outillées, qu'elles correspondent à la démarche d'évaluation ou à la prise en compte des besoins clientèle, par les intervenants de terrain ne font pas partie de démarches instituées et habituelles du secteur Social.

<sup>65</sup> Propos tenus par un manager dirigeant parmi les douze que nous avons interviewés.

<sup>66</sup> cf. Annexes, Tableau n° 13 de traitement des interviews

En deçà des techniques de recueil des données et de l'analyse de la demande évoquées, un certain nombre d'individus qui constituent des sous-segments, par exemple celui des déficients profonds dans le segment des handicapés ou encore celui des toxicomanes à conduite addictive dans le segment des SDF, vont nécessiter un mode de recueil puis de réponse à leurs Besoins, Désirs et Capacités qui prenne en compte les particularités suivantes (sans se vouloir exhaustif) :

- difficultés à entrer en contact avec les clients,
- difficultés d'expression plus particulièrement pour la première catégorie évoquée,
- méthode de recueil des données pratiquement restreinte à l'observation, avec des risques de biais élevés selon les grilles d'interprétation utilisées, pour les déficients profonds et à l'entretien individuel de type « récit de vie » pour les toxicomanes à conduite addictive,
- difficultés à différencier les Besoins, Désirs et Capacités implicites de la demande explicite,
- difficultés à distinguer la phase de recueil de la demande de celle de réponse aux besoins puisque fréquemment ceux-ci présentent un caractère d'urgence qui ne laisse pas dans l'immédiat le temps au traitement et à l'analyse des données. Cette phase s'effectue à posteriori lorsque les intervenants sociaux par l'analyse de leur pratique essaient d'évaluer (évaluation qui est fait le plus souvent sur un mode introspectif ou organisationnel et qui concerne l'intervenant dans son rapport au client et éventuellement le travail en équipe) et de réajuster leur pratique.

Nous avons tenté d'illustrer avec ces quelques caractéristiques issues du contexte, la spécificité de la prise en compte de la demande dans le secteur Social. Ces particularités d'une clientèle perçue le plus souvent au mieux comme fragile et démunie et au pire comme dangereuse (notamment pour un ordre établi) ont sans doute contribué à amener, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, l'Etat et Collectivités territoriales à largement encadrer le secteur Social par le biais législatif et par les financements alloués.

Pour établir un parallèle avec le secteur marchand, dans ce dernier la demande est prise en compte en terme de part de marché possible et de gain (solvabilité du client). Donc on prend en compte la demande du client en vue, en contrepartie de la solution que l'on apporte à son besoin, d'un paiement d'un prix fixé ou convenu. Il est vrai que l'utilisation de la monnaie, notamment scripturale, a permis de considérablement fluidifier les échanges. Mais aujourd'hui l'utilisation de ce moyen, l'argent, est-elle celle qui globalement et socialement amène le rapport le plus efficient, entre la satisfaction engendrée et les contraintes créées

pour le genre humain ? Mais dès à présent qu'est ce que le secteur Social retire de la réponse à la ou aux demandes qu'il prend en compte ? Nous serions tentés de dire : rien ou fort peu. Tout comme le secteur Social peut être perçu comme le «parent pauvre» du secteur marchand les publics auprès desquels le secteur Social intervient nous semble le plus souvent perçu comme constitués essentiellement par des manques. Effectivement, lorsque l'on se trouve face à un enfant placé en MECS pour maltraitance et sévices sexuels par son entourage familial, on ne peut pas ne pas penser qu'il a besoin d'être protégé et qu'il a un réel manque d'un contexte familial équilibré et sain. De même, lorsque l'on se trouve face à un jeune d'une cité qui pour défendre son territoire et son «deal» est prêt à faire usage des armes qu'il possède, on ne peut pas une fois encore ne pas penser qu'il y a un manque d'un autre cadre de référence qui lui serait et serait plus profitable à la collectivité. Enfin, lorsque l'on se retrouve face à une personne âgée malade, délaissée par ses proches, dont les moyens déclinent au fil du temps et qui attend, tout en la redoutant parfois, la mort, on ne peut pas ne pas penser qu'elle manque d'attention et éventuellement en temps voulu d'un accompagnement à la mort.

Il ne s'agit donc pas de nier ou d'ignorer la réalité, parfois fort cruelle, des manques et des Besoins, Désirs et Capacités des clients du secteur Social mais lorsque l'on en a perçu la réalité il nous apparaît essentiel d'aller au delà. L'intervenant qui travaille, par exemple, avec des enfants polyhandicapés lourds, sait que tant que toute personne qui veut travailler avec ce type de public et n'a pas réussi à «voir l'enfant derrière son appareillage », souvent impressionnant, ne peut pas entamer une relation éducative quelle qu'elle soit. De la même façon, nous pensons que percevoir principalement une personne à travers ses manques, estimer qu'elle n'apporte pas de contrepartie formelle (puisqu'elle ne paye pas ou alors de façon symbolique), si ce n'est la gratification personnelle (avec les risques liés à la volonté de réparation et à la sélection consciente ou non des individus qui apportent le plus de gratification : situation rationalisée par des formules du type : «Je m'en sors ou j'y arrive mieux avec un(e) tel(le)» que l'on retire du contact avec cette personne), créé de fait un rapport déséquilibré.

Bien sur, le SDF sans ressources, n'est pas égalitaire matériellement parlant face à l'intervenant social. Mais, et c'est là où nous situons le rapport d'égalité, il doit transparaître surtout de la part du travailleur social un respect de son interlocuteur. Sur le plan verbal la politesse ou la formation peuvent contribuer à exprimer ce respect, mais c'est en réalité dans le langage non verbal, dans l'attitude que le respect de l'autre (valeur souvent évoquée dans

le travail social) va s'exprimer et être perçu. Ce respect nous paraît être une acceptation non jugeante et réaliste de l'altérité de l'autre. Elle pourrait se formuler en langage familier par : « Tu as rencontré tels ou tels événements dans ta vie face auxquels tu as fait ou on a fait à ta place tels et tels choix qui ont produit en tout ou partie la situation dans laquelle tu es aujourd'hui. Je ne suis pas dans la même situation que toi, j'ai sans doute des compétences que tu n'as pas et vice versa, mais cela n'altère en rien la perception d'être humain que j'ai de toi et en tant que telle la valeur qui est la tienne tout comme celle qui est la mienne. Mon métier (si je suis salarié), mon devoir (si je suis bénévole) m'amène à essayer de percevoir au mieux qu'elle(s) solution(s) nous pouvons apporter : toi, l'institution à laquelle je suis rattachée et moi-même au(x) problème(s) que tu rencontres.»

Dans cette façon imagée de préciser la notion de respect dans l'intervention sociale on se décale de la perception de l'utilisateur avec ses manques qui est comme un récipient plus ou moins vide qu'il faudrait remplir. Combien d'intervenants en CHRS ont vu leurs efforts ruinés lorsque la personne qu'ils avaient accompagnée, avait trouvé un logement et un emploi après une multitude de démarches fastidieuses, et au bout de deux années ou de quelques mois, laissait subitement «tout tomber» ? Considérer l'autre dans un rapport d'égalité c'est d'abord être convaincu et respecter qu'il reste en lui des ressources mobilisables et qu'à défaut d'argent c'est celles-ci qui doivent être investies par la personne accompagnée si elle désire aboutir dans la découverte commune d'une solution à son problème.

Au cours du temps, la prise en compte de la demande ainsi que les réponses apportées ont évolué dans le secteur Social. Pour exemple, comme nous l'avons déjà évoqué, la lettre R du sigle CHRS est passé de Réadaptation (perception de l'individu comme inadapté sur le plan social) à celui de Réinsertion (vision de la personne comme exclue du système social). En ce sens également, dans le secteur Social on préfère utiliser maintenant le mot d'accompagnement (qui laisse une place d'acteur au client) à celui de prise en charge (qui évoque le fait de porter l'utilisateur).

Mais d'après nous, une des limites de l'insertion, c'est à dire finalement la place des clients du secteur Social est, pour ceux qui en sont estimés capables, d'être rattachée presque exclusivement à l'emploi. Alors que l'on sait que le plein emploi est devenu une notion hypothétique. La demande véritable des clients est-elle d'être insérés dans une société qui s'articule sur un ensemble de standards qui ne leur correspondent pas ou peu ou est-ce de pouvoir vivre dans une société qui abandonne peu à peu la «logique sacrée darwiniste » (que

nous illustrerions par : pour (sur)vivre et évoluer il faut combattre, le combat ne se faisant plus contre et dans la nature qui opérerait une sélection naturelle, mais étant livré par l'homme contre l'homme dans le contexte économique par le biais de l'emploi qui opère effectivement une sélection) pour laisser place à une société moins standardisée notamment dans la place que chacun peut y avoir.

Enfin, les réponses à la demande même dans le contexte sociétal actuel et notamment grâce à la loi 1901, peuvent être innovantes. Le marché du secteur Social n'est pas un marché saturé. Que ce soit à titre associatif ou de structure privée constituée sur un mode lucratif, comme par exemple les maisons de retraite, de nouveaux acteurs peuvent investir ce marché. Les barrières à l'entrée du secteur Social sont administratives par la nécessité d'obtenir des agréments et autorisations. Si le créateur d'entreprise (on utilise beaucoup plus fréquemment le terme de structure ou d'établissement dans le secteur Social) fait preuve du sérieux de sa démarche et surtout s'il montre que la réponse qu'il apporte nécessitera beaucoup moins de subventions (par un coût de fonctionnement moindre et/ ou un autofinancement plus élevé) pour un résultat jugé équivalent à celui d'autres réponses plus traditionnelles, il peut tout à fait aboutir dans sa démarche. Il est à noter que, sauf erreur de notre part, il n'existe pas de formation ni d'école pour les créateurs de structures ou d'entreprise dans le secteur Social. Lorsque nous avons cependant rencontré des créateurs de structures, ils restent une minorité dans le secteur ; nous avons constaté qu'ils avaient une formation de travailleur social mais non complétée par une formation de créateur d'entreprise. A contrario, les quelques responsables en tant que gérant mais non créateurs de structures d'insertion avaient une formation de gestionnaire mais non d'intervenant social.<sup>67</sup>

## **Conclusion de la section 1**

Nous l'avons vu, tenter de repérer le marché d'origine de la dimension sociale et du secteur Social dans les limites de l'hexagone, puis au delà sur le plan européen, permet d'emblée de percevoir les particularités d'un secteur plutôt mal défini où la recherche n'est pas toujours aisée : « ...cette recherche est fragile car elle bouscule les intérêts établis du secteur social qui avait

---

<sup>67</sup> C'est aussi pour prendre en compte ce que nous avons tendance à considérer comme une lacune, que nous avons mis en place un module de formation pour des AS, ES et ME portant sur la création d'entreprise d'insertion : cf. Annexes, l'article, Yves Charra : « *NTIC et pédagogie* » Traverses, mars 2001 page 9 et créé un logiciel de jeu de création d'entreprise d'insertion. Nous avons eu recours à ce support pédagogique afin d'essayer de surmonter les réticences très fortes d'une majorité d'étudiants estimant, pour reprendre leurs propos : « ..on n'est pas là pour ça et on n'est pas non plus dans une école de commerce ». Ceci précisé, un bon nombre d'entre eux se sont «laissés prendre au jeu» avec un plaisir non dissimulé pour quelques-uns.

colonisé la notion d'action sociale. Aujourd'hui ce pouvoir et cette autorité lui sont disputés. »<sup>68</sup> Par ailleurs, un même secteur peut intervenir sur différents domaines et un même client relever de différents secteurs que nous avons préféré regrouper sous le terme de secteur Social. En effet, et à défaut comment situer le secteur de l'humanitaire dont le champ d'intervention concerne aussi bien le sanitaire (médecins du monde, Croix rouge, SOS Sida...), le médico-social (Handicap international...) que le social (Emmaüs, Secours Catholique...)? Ou encore, comment situer une personne handicapée alcoolique puisqu'elle relève simultanément de ces trois secteurs en tant que malade, handicapée et en difficulté sociale? De même, comment positionner le secteur de l'animation sachant qu'une structure comme un Centre Social peut employer essentiellement des animateurs tout en ayant dans sa mission une action sociale en direction des personnes en difficulté (insertion sociale)? Enfin, un même travailleur social, Assistant(e) de Service Social, peut travailler dans des entreprises du secteur marchand d'une certaine taille, des gendarmeries, des écoles ou encore des hôpitaux et ainsi s'adresser à des personnes pouvant être malades ou malades mentales, handicapés ou en difficulté sociale.

La mise en place en 1986 de Foyers à Double Tarification destinés à des adultes gravement handicapés, l'une des tarifications relatives aux prestations de soins et financée par la Sécurité sociale et l'autre couvrant les frais éducatifs et d'hébergement financée par l'Aide sociale départementale, illustre encore, si besoin était, la réalité sur le terrain de prises en charge nécessairement complémentaires pour le client, bien que relevant de logiques administratives distinctes.

Dans le sens de notre propos, V.P.Comiti,<sup>69</sup> intitule d'ailleurs son chapitre 1 par le titre suivant : «*Le caractère artificiel de la séparation du sanitaire et du social*».

Nous sommes cependant conscients que le qualificatif de social est largement utilisé et associé à des réalités qui ne concourent pas aux mêmes buts et effets. A titre d'exemples : la gestion sociale dans certaines entreprises est essentiellement administrative, certains plans sociaux contribuent à créer de l'inégalité sociale, la Raison sociale correspond avant tout à une dimension juridique et le Capital social à un aspect financier.

Ceci précisé, la dimension sociale est pour nous une appellation plus générique à l'intérieur de laquelle le secteur Social, nous semble comporter deux dimensions :

---

<sup>68</sup> Jean-Yves Barreyre, Brigitte Bouquet, André Chantreau, Pierre Lassus : « *Dictionnaire critique d'Action Sociale* », op. cit. page 11

<sup>69</sup> V.P.Comiti « *Histoire sanitaire et sociale* » op. cit. page 7

- une qui est la plus visible, dont les producteurs de services sont globalement les intervenants sociaux et les clients toutes les personnes ou groupes qui de façon ponctuelle ou régulière, momentanée ou durable, supposée ou réelle, récente ou ancienne, totale ou partielle, volontaire ou non, assumée ou pas, recourent à ses services par défaut de pouvoir trouver satisfaction de leurs besoins dans la société. Sous cet angle le secteur Social apparaît comme le pendant de la société dont il fait partie tout en étant distinct par sa dimension d'équilibre : tous ceux qui ne trouvent pas ou plus satisfaction de leurs Besoins, Désirs et Capacités, peuvent recourir au secteur Social ou se voir proposer son intervention, si leurs droits le leur permettent, mais également tous ceux qui sont considérés comme n'assumant pas ou n'ayant pas la capacité d'assumer leurs responsabilités (en tant que parent ou citoyen...) peuvent se voir inciter ou contraints (mesures juridiques concernant la protection des mineurs par exemple) d'y recourir.
- une autre plus complexe à mettre à jour et à formaliser et portant sur les potentiels et le devenir de la société dans ce qu'elle peut avoir de plus évolué. Pour évoquer cette dimension par contraste nous utiliserons deux exemples :

La personne qui proteste contre le poids des charges sociales qui grèvent ce qu'elle acquiert et défend difficilement chaque jour, peut avoir le sentiment qu'une partie des clients du secteur Social profite abusivement des prestations et des services de ce secteur.

Dans un autre registre la personne «intégrée» qui croise un toxicomane SDF peut éprouver sous-jacent à une indifférence feinte et défensive, une crainte de risquer se trouver un jour, elle ou un de ses proches, dans une situation similaire, tant beaucoup de personnes ont conscience aujourd'hui que les frontières entre ceux qui sont «dans» la société et ceux qui sont «hors» ne sont pas du tout hermétiques. Nous avons là une dimension «repoussoir», de «garde fou», mais aussi d'étayage pour ceux qui sont «dans» la société. Pour certains se trouvant à la marge du «dans» ou «hors» la question (reprise sur le plan politique) peut être : «Vaut-il mieux continuer à travailler où est-il finalement plus confortable et rémunérateur de toucher le RMI et éventuellement de travailler «au noir» ? »

Mais une partie des personnes clientes du secteur Social, peuvent aussi représenter, symboliser et renvoyer l'image des limites et parfois des abus et des non-sens de la société. Les intervenants du secteur Social, nous le verrons, doivent alors clarifier leur propre rapport à la société et plus globalement au monde pour éviter d'être dans la réparation, la projection ou dans la non-acceptation.

Dans cette seconde dimension du secteur Social on peut considérer que les clients du secteur Social, directement ou indirectement, ont aussi quelque chose à signifier et à apporter dans l'évolution de la société et de l'homme, puisqu'ils en illustrent les limites ou les travers. Quoiqu'il en soit et comme nous l'avons vu, le secteur Social évolue notamment grâce à l'évolution des demandes de ses clients, mais pour mieux comprendre en profondeur ce qui fonde et sous-tend la dimension sociale et le secteur Social il nous paraît utile de maintenant se pencher sur ses valeurs pour ensuite arriver à la portée économique de ce secteur.

## **Section 2 : Les Valeurs, qui sous-tendent la dimension sociale et le secteur Social et leur portée**

Qu'entendons-nous par le terme de valeur ? : « ...ce qui vaut pour et par notre désir... Nous ne nous efforçons à rien, ne voulons, n'appétons ni ne désirons aucune chose, parce que nous la jugeons bonne ; mais, au contraire, nous jugeons qu'une chose est bonne parce que nous nous efforçons vers elle, la voulons, appétons et désirons " .<sup>70</sup> Nous avons retenu cette définition de la valeur, car elle met, selon nous, l'accent sur la dimension subjective de la valeur.

Lorsque l'on parle de valeurs partagées dans l'intervention sociale par exemple, ces valeurs sont essentielles et peuvent être le préalable à un cadre éthique et déontologique. Cependant leur mise en application reste complexe même si les cadres dirigeants que nous avons interviewés s'accordent à souligner leur importance : « On peut avoir des injonctions, mais je crois aussi que l'on peut être dans une valeur associative de maintenir des valeurs. »<sup>71</sup>

Comment concrétiser la valeur : « respect de l'individu » ? Il va falloir montrer comment dans la pratique quotidienne en direction d'un public particulier ce respect de l'individu va se manifester. Dans certaines structures, ce pourra être par l'utilisation du vouvoiement ou dans d'autres, en permettant aux individus d'avoir une marge de liberté dans leur choix malgré leur handicap ou malgré les règles collectives. Dans le secteur Social ces valeurs, à l'origine, découlaient de l'approche morale religieuse catholique qui préconisait, par exemple, le respect de l'autre par le truchement de préceptes tel que : aimes ton prochain comme toi-même. Il nous semble que le secteur Social dans sa laïcisation n'a pas forcément explicitement relayé cette morale religieuse fondatrice de valeurs.

<sup>70</sup> Spinoza : « *Éthique*, » [1661-1675], livre III, prop. 9, scolie, trad. Ch. Appuhn, GF-Flammarion, 1965, p. 145

<sup>71</sup> Propos tenus par un manager dirigeant parmi les douze que nous avons interviewés et opinion partagée par une majorité de ses pairs.

Bien sûr, il y a eu les valeurs républicaines : égalité et fraternité par exemple, mais selon nous aujourd'hui, le secteur Social doit retravailler et réaffirmer des valeurs partagées et surtout leur concrétisation dans la pratique.

L'approche de l'évaluation nous paraît intéressante à cet effet, car elle permet de se demander :

- à quoi donnons-nous de la valeur ?
- quelles sont nos valeurs via le projet associatif, le projet d'établissement, le projet de service, les projets individualisés ?
- puis, comment mettons-nous en pratique ces valeurs ?
- comment savons-nous que nous les mettons en pratique et à travers quels indicateurs ?

Nous avons eu la possibilité de proposer cette approche à quelques groupes d'intervenants sociaux (maîtresses de maison) qui ont trouvé pertinent d'approcher ces notions (perçues souvent comme abstraites) de valeurs en les concrétisant de cette façon.

Mais si, comme nous avons été amenés à le faire, on essaye d'approfondir et d'échanger avec des intervenants sociaux, notamment les managers, sur ces notions de valeurs, très vite d'autres notions sont évoquées, telles celles de morale, d'éthique, de déontologie et de mission. Puis au delà de cette mission du secteur Social de sa portée. C'est dans les paragraphes suivants ces notions que nous allons aborder.

## **2.1 Valeurs et mission du secteur Social**

Nous essayons de porter un regard épistémologique sur le secteur Social, et cela peut aussi passer momentanément par l'angle axiologique.

Le catholicisme social et ses valeurs ont marqué à leur origine les métiers du secteur Social, tel celui d'Assistant de service Social qui est le plus ancien (décret du 12.01.1932) dans les professions sociales. L'Assistant de service Social peut être considéré comme l'héritier des « dames-patronesses » du XIXe siècle qui venant de la « bonne société » se consacraient à des œuvres de bienfaisance et patronnaient des fêtes de charité. Le catholicisme social et ses valeurs de charité ont été également à l'origine des « settlements » anglais qui donneront les centres sociaux en France. Les valeurs mises en avant portent sur la solidarité, la paix sociale et le rejet de la lutte des classes.

Le secteur Social puise donc ses inspirations et valeurs à son origine dans les domaines religieux et philanthropique qui eux-mêmes ont été les premiers à relayer les valeurs de

solidarité, que l'on peut trouver plus ou moins spontanément dans le cercle familial, et à utiliser le terme de morale.

Que recouvre ce terme de morale ? : « *Science du bien et du mal* »<sup>72</sup> ou : « ... *la morale - l'idiosyncrasie de décadents, avec l'intention cachée de se venger de la vie – et cela, avec succès.* »<sup>73</sup> ou encore : « *Dans quelles conditions l'homme s'est-il inventé à son usage ces deux jugements de valeur : bien et mal ? Et quelle valeur ont-ils par eux-mêmes ? Ont-ils jusqu'à présent entravé ou favorisé le développement de l'humanité ? Sont-ils un symptôme de détresse, d'appauvrissement vital, de dégénérescence ? Ou bien trahissent-ils, au contraire, la plénitude, la force, la volonté de la vie, son courage, sa confiance, son avenir ?* »<sup>74</sup> Plusieurs définitions donc et des points de vue qui ne sont pas tous convergents !

Si l'on reprend la racine latine du terme morale celui-ci vient de «mores» : mœurs, donc des règles de conduite admises et pratiquées dans une société donnée : « *Les morales collectives remplissent leur fonction, qui est d'unir les individus d'un même groupe humain par des croyances communes* ».<sup>75</sup> Cependant : «...*toute morale collective, comme toute mœurs, parce que close sur elle-même, est toujours "contredite et désavouée" ailleurs !* »<sup>76</sup> : et : « *les hommes viennent à s'affronter au nom de leur morale collective propre, qu'ils ont " en vénération intérieure " .* »<sup>77</sup> La morale peut ainsi, partant de la meilleure des intentions, produire des effets opposés à ceux qu'elle veut ou prétend atteindre.

C'est dans la deuxième moitié du XIXe siècle que le terme de valeur est utilisé pour désigner ce qui est vrai, beau et bien, et ressenti comme tel par l'individu en accord plus ou moins grand avec la société de son époque.

Par ailleurs, il nous paraît intéressant de souligner que ce terme de valeur est utilisé en économie dès le début du XVIIIe siècle pour nommer le prix qui concrétise la valeur d'échange d'un bien ou service, par rapport à sa valeur d'usage ou encore à la valeur qui lui a été éventuellement ajoutée. Toujours en ce même siècle le juriste anglais Bentham pose les bases de la morale de l'intérêt tout en s'interrogeant cependant : « *A supposer que*

---

<sup>72</sup> Dictionnaire « *Le petit Robert* » édit. 2005

<sup>73</sup> Frédéric Nietzsche : « *Par-delà le bien et le mal* »(1886), 4e partie, paragraphe 108, trad. H. Albert cité par J. Lacoste, Robert Laffont, coll. "Bouquins", 1993, p. 619.

<sup>74</sup> Frédéric Nietzsche : « *La Généalogie de la morale* » cité par J. Lacoste, Robert Laffont, coll. "Bouquins", 1993, p. 620.

<sup>75</sup> Marcel Conche : « *Vivre et philosopher* », PUF, 1992, p. 214.

<sup>76</sup> Montaigne : « *Essais*, » II, 12, éd. Villey, p. 580

<sup>77</sup> Montaigne : *Essais*, I, 13, éd. Villey, p. 115.

*chaque homme sache calculer son intérêt bien entendu, en résultera-t-il que chacun en le poursuivant se trouvera aussi poursuivre l'intérêt des autres ? »<sup>78</sup>*

Adam Smith, avec le concept de « main invisible »<sup>79</sup>, répond positivement à cette question. Cependant que, sur le terrain, donc en contact direct avec les populations concernées, car c'est principalement là que le secteur Social intervient, où doit intervenir, et aussi que ses valeurs fondatrices émergent et se confortent, on pouvait observer que : « *Le prodigieux enrichissement de la bourgeoisie industrielle s'accompagne d'un terrible misère de la classe ouvrière (marquée notamment par une mortalité effroyable).* »<sup>80</sup>

La morale semble donc répondre à la question "que doit-on faire ? " Face à la souffrance, à l'inégalité, les valeurs du secteur Social apparaissent comme une tentative de réponse se situant globalement du côté de l'aide et de la solidarité plutôt que celui de l'indifférence, de « l'acceptation fataliste », (telle par exemple la notion de karma dans l'hindouisme qui « justifie » l'existence de la caste des intouchables), ou encore de la répression.

Les termes de morale et d'éthique sont souvent employés comme synonymes, *mores* est d'ailleurs la traduction latine du grec *éthos* (mœurs). Sur le plan religieux tout d'abord la tradition catholique utilisera le terme de morale et la tradition protestante celui d'éthique.

Actuellement, le mot de morale est moins utilisé et dans le secteur de l'entreprise celui d'éthique, considéré comme plus moderne, lui est préféré :

*« La démarche éthique est un élément constitutif des fondements du travail social à condition de ne pas la réduire à un simple positionnement par rapport à une échelle de valeurs qui ne prendrait pas en compte la façon dont ces valeurs sont constituées et dont elles se réfèrent au contexte social qui contribue à les faire connaître. Autrement dit : la démarche éthique, si elle est fondamentale du travail social, ne lui épargne rien des questionnements sur le contexte social et n'est pas non plus une façon de résoudre les rapports conflictuels. »<sup>81</sup>*

Nous verrons au paragraphe traitant de l'exercice du pouvoir managérial dans le secteur Social, que le management revêt, peut être plus encore que dans le secteur marchand, une importance certaine dans la prévention de dysfonctionnements, préjudiciables à la clientèle, qui peuvent aussi porter préjudice aux valeurs défendues à travers l'action sociale. Nous

---

<sup>78</sup> Vergez et Huisman : « *Nouveaux cours de philosophie* », tome 4, éditions F. Nathan 1980, 191 pages. p.57

<sup>79</sup> Adam Smith, : « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* », – Livres I et II, éditions Economica, 2000

<sup>80</sup> p.57 Vergez et Huisman op. cité.

<sup>81</sup> Rapport du groupe « *Ethique des pratiques sociales et Déontologie des travailleurs sociaux* » op. cité.

allons dans le paragraphe suivant, évoquer ce qui se rattache au secteur Social, selon nous, en termes de valeurs, déontologie et éthique.

### 2.1.1 Valeurs, particularités déontologiques et éthiques du secteur Social

Nous avons observé qu'une part des intervenants du secteur Social sont demandeurs d'un cadre de référence tant juridique : secret professionnel pour certains d'entre eux, que déontologique : devoir de confidentialité pour d'autres ou encore éthique : la plupart des programmes de formations initiales ou continues incluent des apports plus ou moins approfondis sur ces thèmes.

Dans certaines professions, telle celle des médecins, qui généralement interviennent auprès de personnes en difficulté, la déontologie impose des règles de conduites : *« Il convient de relever la différence entre l'éthique et la déontologie. L'éthique renvoie au sujet et à un questionnement personnel sur la pratique. Elle est forcément plurielle dans une société. La déontologie précède le sujet et l'acte, elle appartient à la règle instituée. (...)...La question de la déontologie est une question pertinente dans la mesure où elle traduit la quête d'identité et la demande de repères des travailleurs sociaux. Elle ne peut toutefois constituer le registre unique des réponses sauf à clore le questionnement sur la place et le sens du travail social dont elle est porteuse. »*<sup>82</sup>

L'éthique est sans doute rattachée à un repérage beaucoup plus individuel dans ce qu'il est ou non convenu ou acceptable de faire ou ne pas faire En ce sens, l'éthique peut réduire la morale à devenir adaptable à chaque individu voire à chaque situation pour un même individu : *« Celui qui ne possède pas les moyens du bien possède-t-il au moins ceux du mal. Les mots ont ceci de fabuleux qu'ils rangent de facto dans le registre de la morale les divers types de productions d'échanges, définissant par conséquent un axe du bien et un axe du mal. Ainsi, le trafic de substances toxiques illicites met en évidence entre celui qui cède et celui qui acquiert une production d'échanges de maux, sur le plan économique. (...) Dans les quartiers de la paupérisation, elles ne manquent pas d'expressions qui favorisent de nouveau l'identification, comme au XIXe siècle, des classes laborieuses avec les classes dangereuses.»*<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Rapport du groupe "Ethique des pratiques sociales et Déontologie des travailleurs sociaux" ibidem

<sup>83</sup> Pascal le Rest : « De la morale et du moral en prévention spécialisée, » article paru dans la revue Lien Social. - N° 650 du 23 janvier 2003

On le comprend aisément les travailleurs sociaux notamment en contact avec ces populations ou « classes laborieuses » pour reprendre l'expression de Le Rest, ne peuvent faire l'économie de se positionner sur leur vision de l'humain et de la société.

Plus globalement dans le secteur Social, où une grande partie des intervenants travaillent auprès de personnes qui sont en situation de dépendance et/ ou de détresse, on situe assez rapidement l'importance de ces questions. Le risque majeur, pour des travailleurs sociaux n'ayant pas suffisamment réfléchi et travaillé individuellement et collectivement leur positionnement moral, déontologique et éthique, ainsi que les valeurs qu'ils entendent défendre, est de pratiquer une forme de « *maltraitance professionnelle* », terme que nous avons utilisé dans un article que nous avons rédigé <sup>84</sup> , pour désigner le détournement de leur mission initiale d'aide et de protection par des professionnels qui pratiquent la maltraitance en direction des publics dont ils ont la charge. Les autres versants de la maltraitance professionnelle pouvant être l'usure professionnelle, ou le burn-out, ou encore le harcèlement moral.

La culture d'entreprise au même titre que les us et coutumes nous semble pouvoir être également considérée à la fois comme un cadre auquel on se réfère dans le secteur Social, ou que, à terme, on a intériorisé et qui exerce par le biais de chacun des intervenants (salariés ou bénévoles) y évoluant un contrôle relatif et réciproque. Au delà du cadre déontologique, morale ou éthique de l'intervenant social qui encadre et/ ou inspire son intervention, celui-ci est immanquablement confronté à des usagers ou clients qui lui renvoient, tant par leur état que leur attitude, une image et un questionnement qui de façon presque incessante l'amènent à se positionner sur sa propre conception et son propre rapport à ce qu'est l'humain.

Pour éclairer notre propos, l'intervenant social qui au quotidien travaille avec des personnes handicapées vieillissantes dont les facultés ne feront que globalement décroître jusqu'à la mort (étape ultime, mais à gérer dans la façon dont elle sera évoquée par l'intervenant en direction des autres clients faisant partie du même groupe que la personne décédée et ayant à plus ou moins long terme le même « destin ») ; au fil du temps sera très vite confronté à son propre rapport à la vieillesse et à la mort en tant qu'être humain.

Dans un autre contexte d'exercice, le travailleur social ayant à faire aux parents d'enfants victimes de maltraitements ayant amenés le placement de leur enfant, sera à la fois interpellé sur sa propre conception de ce qui est acceptable (et non admis en référence au cadre

---

<sup>84</sup> Yves Charra : « *De la gestion des conflits à la maltraitance professionnelle* » revue Traverses n° 7 du 09.2003 pages 4 et 5,

juridique) ou non en tant que parent mais également, tout en gardant ses propres repères sur ce point là, sur sa propre capacité à établir (sans jugement ?) une relation avec ces parents là.

Après une fréquentation répétée du public auprès duquel il intervient, quelle perception en garde (enregistre nous serions presque tenter de dire), le travailleur social ? Et au delà de cette perception correspondant à une strate des humains auxquels il est confronté, comment relie-t-il celle-ci au genre et à la nature humains et à sa propre identité. Ceci d'abord en tant qu'être humain (la morale et l'éthique pouvant contribuer à la construction de cette identité) puis ensuite en tant que professionnel du secteur Social (la déontologie pouvant participer de la construction de l'identité professionnelle) ?

Quelle est notre conception de l'humain ? : « *Les hommes sont méchants ; une triste et continuelle expérience dispense de la preuve ; cependant, l'homme est naturellement bon aimant la justice et l'ordre ; qu'il n'y a point de perversité originelle dans le cœur humain, et que les premiers mouvements de la nature sont toujours droits (...)* ; qu'est-ce donc qui peut l'avoir dépravé à ce point sinon les changements survenus dans sa constitution, les progrès qu'il a faits et les connaissances qu'il a acquises ? »<sup>85</sup> Malgré les apparences la nature humaine est foncièrement bonne nous dit Rousseau.

Mais S. Freud, lui, n'apparaît pas très clément lorsqu'il écrit : « *L'homme n'est point cet être débonnaire, au cœur assoiffé d'amour, dont on dit qu'il se défend quand on l'attaque (...). [Il] est en effet tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain, d'exploiter son travail sans dédommagement, de l'utiliser sexuellement sans son consentement, de s'approprier ses biens, de l'humilier, de lui infliger des souffrances, de le martyriser et de le tuer. Homo homini lupus : qui aurait le courage, en face de tous les enseignements de la vie et de l'histoire, de s'inscrire en faux contre cet adage ?* »<sup>86</sup>

Quoiqu'il en soit n'est-ce pas un préalable pour les intervenants du secteur Social, de laisser tomber le regard idéalisé qu'ils pouvaient porter sur leur métier et sur les publics auprès desquels ils vont intervenir avant de pouvoir devenir véritablement professionnels ? Porter un regard non idéalisé, ne veut pas non plus dire échangé celui-ci contre un point de vue cynique.

**D'autant qu'au quotidien et sur le terrain, chaque intervenant du secteur Social a largement dû confronter, mettre à l'épreuve et composer avec cette notion de morale,**

---

<sup>85</sup> Jean-Jacques Rousseau : « *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* » (1755), note IX, éd. GF-Flammarion, 1971, p. 184.

<sup>86</sup> S. Freud : « *Le Malaise dans la culture* » PUF 2001

**même si une grande partie d'entre eux n'utilisent pas ou plus ce terme faisant trop spontanément référence à un passé religieux dont une grande majorité des acteurs de ce secteur (à l'exception du secteur humanitaire où les racines religieuses peuvent rester évoquées : Emaüs ou le Secours Catholique, par exemple) s'estiment à peu près dégagés.**

Une des particularités du secteur Social au niveau européen et nuancée sur le plan national par les caractéristiques de chaque pays, reste donc d'avoir dû confronter à la mise en pratique un certain nombre de préceptes moraux.

### 2.1.2 Mission du secteur Social

La notion d'aide Sociale n'est pas appréciée de façon unanime. Certains pays considèrent que le positionnement de l'Etat en matière d'aide tient beaucoup plus de l'assistanat et que l'Etat providence ne fait que concourir à déresponsabiliser les individus et leur capacité à l'autonomie.

Les politiques sociales et le rôle du secteur Social seront donc bien différents si l'on compare sur le plan international, des pays tels que l'Angleterre, la France, ou encore la Suède. Au sein d'une même nation la mission du secteur Social a pu beaucoup évoluer de ses origines à nos jours. Différences dans l'espace et dans le temps qui ne rendent pas aisée une définition simple ni du secteur Social, ni de sa mission : *« A partir de la fin du XIXe siècle, sous la pression de l'industrialisation et de l'urbanisation, la mobilisation de militants ou d'usagers, de professionnels ou de philanthropes, a permis la reconnaissance de besoins sociaux non pris en compte, l'expérimentation de réponses nouvelles, la mise en place d'actions et d'institutions sociales... Construit par et pour les usagers, le secteur associatif dans le champ sanitaire et social se définit à la fois par les populations impliquées, les activités mises en place, les modalités et les lieux d'intervention, et les modes de fonctionnement. »*<sup>87</sup>. A travers cette description on voit se profiler une mission du secteur Social répondant largement aux attentes des intéressés.

Il nous paraît cependant intéressant de mettre en contraste une autre définition de la mission du secteur Social : *« Poser la question des fonctions objectives du travail social, c'est examiner l'action qu'il produit et la trace qu'il laisse sur la fraction des classes dominées qui en constitue la cible... le dynamisme avec lequel les agents remplissent cette mission idéologique et la cohérence que manifeste ex post l'entreprise de domestication des dominés trouvent moins leur origine dans*

---

<sup>87</sup> Daniel Demoustier, Bernard Hofmann et Marie-Laure Ramisse : *« Connaissance des associations du secteur sanitaire et social. Activités, financements, rapports au travail et à l'emploi »*. édité par l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble en novembre 1996, 48 pages, en page 4

*l'intervention organisatrice d'une instance mandatrice que dans les profits matériels et symboliques que les différents groupes d'agents tirent de leur activité. »<sup>88</sup>*

Tenter de définir la mission du secteur Social est finalement plus complexe qu'il ne peut y paraître à priori et amène aussi à positionner les valeurs que nous pensons qu'il défend. Et selon l'angle où l'on se place la vision que l'on peut avoir de la mission du secteur Social est très différente, voire opposée. Mais il nous paraît intéressant, aussi, de situer d'où l'on parle : certes, la mission du secteur Social n'est pas perçue de la même façon selon les opinions politiques que l'on a et le modèle social auquel on croit, mais le client ne va que très rarement s'exprimer spontanément sur la mission qu'il pense devoir être celle du secteur Social. Il va plutôt faire part de ses Besoins, Désirs et Capacités et de son ressenti quant à la façon dont les intervenants sociaux auxquels il a à faire y répondent. C'est donc, un point de vue qu'il est important de prendre en considération et sur lequel nous reviendrons au paragraphe suivant et même si : « *A l'inverse des années soixante-dix, le praticien d'aujourd'hui souffre non pas d'un excès, mais d'un défaut de cadre. Il doit « insérer » quand personne ne sait plus dire non seulement comment le faire mais dans quoi (...). La société n'est plus omniprésente, elle est au contraire étrangement absente. Le risque n'est plus de trop de contrôle mais de trop de déliaison... »<sup>89</sup>*

Par contre, pour les administrateurs du secteur Social, qu'ils soient membres de petites structures ou d'organisations internationales, il nous semble important que cette question de la mission de leur structure et au delà de celle du secteur Social tout entier soit travaillée de façon itérative. Pour nous, poser la question de la mission c'est au niveau de la structure répondre à la question : « A quoi sert notre structure aujourd'hui ? ». Bien sûr, il y a tant à faire que la question semble trouver une multitude de réponses.

C'est pourquoi il nous paraît nécessaire d'affiner cette question en utilisant les items de prévention et d'intervention que nous avons évoqués à propos du marché générique du secteur Social (tableau n° 2) : Par exemple la mission d'une MECS, Maison d'Enfants à Caractère Social, est d'assurer, par la prise en charge éducative et éventuellement l'hébergement, la protection d'enfant dont le milieu familial ne peut plus assurer cette fonction. Mais définir la mission d'une MECS de cette façon c'est restreindre sa mission au volet de l'intervention. Certes, celui-ci est essentiel et de plus la mission d'une MECS, tout comme celle de la plupart, sinon la totalité des structures du secteur Social, est encadrée par

---

<sup>88</sup> Jeannine Verdès-Leroux : « *Le travail social* », collection le sens commun, éditions de Minuit 1978 en dos de couverture

<sup>89</sup> Jacques Ion : « *Une fonction sociale généralisée* » in revue Esprit de mars et avril 1998 : « A quoi sert le travail social ? » op. cit. page 92

la loi. Décret du 18.08.01956 et ordonnance du 24.04.1996 pour une MECS. Cependant, rien n'interdit à un Conseil d'Administration, voire à ses salariés d'être force de suggestion en matière de prévention. Sur le terrain c'est par les suggestions d'intervenants sociaux bénévoles ou salariés que des pratiques innovantes peuvent être suggérées, expérimentées, avec l'accord des organismes financeurs et en restant dans le cadre légal ou en négociant des dérogations. Dans le cas des MECS, on peut supposer que le développement des relations avec les familles et l'ouverture vers le milieu dit « ordinaire » est dû aux suggestions et initiatives des intervenants de terrain qui restent les mieux placés pour repérer les Besoins, Désirs et Capacités des intéressés.

Ces Besoins, Désirs et Capacités des clients évoluent, et une mission n'est pas définie une bonne fois pour toute. La structure qui servait à quelque chose il y a cinq ou dix ans était peut être parfaitement adaptée à son marché et aux Besoins, Désirs et Capacités de ces clients. Aujourd'hui la plus-value sociale qu'elle apporte est peut-être très faible et elle ne remplit plus sa mission ne serait ce que parce que celle-ci n'a pas été réactualisée. Les organismes financeurs, qui accordent leur agrément et/ ou financement pour une durée de trois à cinq ans, paraissent avoir intégré cette logique. Donc, d'après nous, chaque structure du secteur Social devrait développer plus le volet prévention de sa mission, volet qui consiste à se demander : « Comment aider au mieux nos clients actuels ou futurs à ne pas rencontrer le même type de problématiques que celle pour lesquelles nous intervenons ? »

Tout le dilemme de l'intervention sociale consiste à alléger progressivement son volet d'intervention et à augmenter son volet de prévention. Mais la prévention, selon nous, ne peut pas se faire véritablement si le secteur Social :

- d'une part, reste obnubilé par ce « il y a encore tant à faire », tendance qui s'alimente en réciprocité avec la tendance au « parkinsonisme » que nous avons évoqué précédemment, ce qui ne peut que conforter le point de vue libéraliste (l'assistance créée des assistés),
- d'autre part, ne prend pas conscience que sa mission est d'impliquer le secteur marchand, non pas pour lui demander, voire quémander, plus de moyens pour répondre à des attentes qui peuvent sembler exponentielles, mais pour proposer d'autres relations sociales où les problématiques des clients du secteur Social ne soient plus considérés qu'uniquement comme les aléas du système marchand que l'on tente de corriger ou que l'on accepte comme inévitables puisqu'il n'y a pas de système parfait et que ses clients eux-mêmes ne soient plus considérés qu'uniquement à travers leurs difficultés et leurs

manques mais à travers leurs potentiels et l'autre regard qu'ils peuvent susciter sur la vie sociale et son sens.

Mais pour cela il faut que le secteur Social apprenne à communiquer, notamment à travers ses managers, c'est pour cette raison que notre recherche et nos propositions se sont plus axées vers eux. Nous allons maintenant essayer de voir quelle image de marque le secteur Social véhicule et qu'elle est sa portée économique notamment.

## **2.2 Image de marque et portée économique du secteur Social**

« Au cours des dernières années, le concept de capital de marque (brand equity) est devenu très populaire dans la littérature professionnelle et académique (...) même si les économistes ont depuis longtemps intégré le concept dans leurs analyses du pouvoir de marché (...). »<sup>90</sup> Un secteur qui prétend participer à l'intégration de ses clients dans la société pourrait-il y parvenir si lui-même était marginalisé ? Mais quelle image de marque véhicule le secteur Social ?

Il nous semble, tout d'abord, que le secteur Social véhicule une image de marque par rapport à ses clients. Lorsque nous parlons de clients pour une grande partie des structures le client reste l'utilisateur ou le bénéficiaire, termes que nous trouvons inadaptés comme nous l'avons déjà évoqué. Mais pour d'autres structures, dont le nombre pourrait croître à l'avenir compte tenu des exigences grandissantes de cet acteur, le client est l'organisme qui finance et délivre l'agrément.

Nous pensons, cependant, que le client du secteur Social doit rester l'utilisateur ou le consommateur final du service et non pas son acheteur ou financeur. Bien entendu le commanditaire et ses Besoins, Désirs et Capacités doivent être pris en compte mais il n'en reste pas moins que d'une part les fonds utilisés restent le plus souvent des fonds publics et à ce titre chaque interlocuteur peut garder un positionnement citoyen. Donc cela nous paraît être une dérive, dans le secteur Social, de considérer que le client devient le financeur et non plus le consommateur.

C'est peut-être le début de cette dérive qui amène le CNLE à écrire :

« le développement des politiques sociales a amené de nouveaux champs d'intervention et l'évolution des qualifications, (...) le cadre d'exercice a évolué : le travailleur social peut être désormais moins à la disposition des usagers qu'il n'est en charge de dispositifs et de politiques publiques, »<sup>91</sup> Si

---

<sup>90</sup> Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « Marketing stratégique et opérationnel », op. cit. page 244 et 245.

<sup>91</sup> CNLE, Comité National de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion [www.social.gouv.fr/](http://www.social.gouv.fr/) décembre 2005

effectivement le travailleur social développe le volet prévention, au sens que nous lui avons donné<sup>92</sup> de son travail nous ne pouvons qu'être d'accord, par contre s'il délaisse le terrain pour gérer des dispositifs qui fluctuent au gré des changements politiques, nous pensons que l'image de marque négative du secteur Social se développera.

Le secteur marchand n'est pas neutre par rapport au secteur Social. Nous compléterons d'ailleurs lors du chapitre traitant du management dans le secteur Social, cette perception qu'ont certains acteurs du secteur marchand à propos du secteur Social. Mais auparavant nous traiterons de ce qui nous semble être l'image perçue du secteur Social par le secteur marchand ainsi que de sa portée économique.

Il nous semble que l'image de marque du secteur Social est principalement véhiculée par les intervenants sociaux. Il est vrai qu'il peut y avoir des différences d'images véhiculées si l'on se réfère par exemple au domaine de la santé (personnel soignant, médecins, personnels paramédical...) ou de l'animation (domaine du socioculturel), ne serait ce que par les règles d'hygiène en soins qui imposent des tenues vestimentaires spécifiques et qui induisent aussi un langage spécifique. Mais hors d'un certain nombre de points de divergence les sous secteurs qui composent le secteur Social, ne sont pas aussi nombreux que leurs homologues du secteur marchand et, selon nous, permettent de dégager des éléments de réponse quant à l'image de marque du secteur Social. De plus le secteur Social peut être considéré, à titre de comparaison, comme équivalent au secteur industriel ou encore celui de la grande distribution à l'intérieur du secteur marchand. Tout comme à l'intérieur de la grande distribution il y a des différences selon les sous secteurs et les entreprises, il existe des différences à l'intérieur du secteur Social. Cependant, on peut se représenter une image du secteur de la grande distribution au delà des particularités des enseignes et des circuits de distribution et il en est de même pour le secteur Social au delà des particularités des structures et des modes d'intervention.

Ceci précisé, poser la question à un client du secteur Social sur la façon dont il perçoit celui-ci, sur sa notoriété et sur le niveau de qualité perçu, n'est que difficilement envisageable d'abord pour le principe de confidentialité. Si un client veut, éventuellement, bien répondre à la sortie d'une GMS (Grande et Moyenne Surface) sur son panier d'achat et la perception qu'il a du niveau de qualité de l'enseigne, le client du secteur Social lui fera souvent une démarche individuelle et ne tiendra pas, en général, à ce qu'elle soit connue. Y aurait-il une « honte » à faire appel ou d'être destinataire des services du secteur Social ? Dans certains cas oui et au minimum une crainte d'être jugé comme « anormal », c'est à dire pas dans la

---

<sup>92</sup> Cf. Annexes. Tableau n° 2 : Le marché générique du secteur Social

normalité. Dans d'autres cas les difficultés rencontrées par les clients et la fragilité qui peut y être associée, même de façon momentanée, rendent le recueil de données malaisé, voire impossible si l'intervenant social avec lequel sont en contact les clients n'accepte pas ce recueil d'informations. Même pour les personnes qui sont en formation d'Assistant de Travail Social et qui pour leur mémoire de fin d'étude doivent recueillir des données, le plus souvent sur leur lieu de stage, les choses ne sont pas toujours aisées et fréquemment le recueil se fait auprès des professionnels plutôt que des clients.

Nous avons quant à nous, essayé d'analyser l'image de marque véhiculée par le secteur Social à travers l'observation du rapport avec leur client décrit par des intervenants sociaux (ME : Moniteurs éducateurs, des ES : Educateurs Spécialisés, des AS : Assistants de service Social), soit lors de séances s'apparentant à de l'analyse de la pratique (même si pour certains celle-ci doit rester « la chasse gardée » des psychologues) soit lors de l'accompagnement de mémoires. Nous avons recoupé ces observations avec les propos tenus par les managers du secteur Social à propos de leur perception du rapport des membres de leurs équipes avec les clients. Nous nous sommes également référés à notre pratique comme membres de jurys de mémoires au niveau régional et pour les cadres au niveau national. Cela nous a permis, d'avoir quelques indications (le mode de recueil de ces données ne peut prétendre à une autre portée qu'une valeur indicative, prise avec beaucoup de réserve et sans pouvoir être généralisable en l'état) sur la perception de l'image de marque du secteur Social par quelques clients.

### 2.2.1 L'image de marque du secteur Social par rapport aux clients

Pour les clients de ce secteur il semblerait (nous utilisons le conditionnel au regard des limites de notre mode de recueil sur ces données concernant les clients) ne pratiquement pas exister de perception globale du secteur Social : le plus souvent leur perception est directement (et strictement) rattachée à la structure qu'ils fréquentent, voire au travailleur social avec lequel ils sont en contact. Lorsque les clients ont à faire à une équipe pluridisciplinaire (ex : ES, AS, psychologue, ergothérapeute, ...) cette perception centrée sur les professionnels en tant qu'individus, et au mieux sur des structures, se trouve apparemment renforcée par le déficit complet, selon nous, de communication sur lui-même du secteur Social.

Le mode de recours aux services du secteur Social, contraint ou volontaire, a une grande incidence sur la perception de l'image de marque de ce secteur :

- par exemple, longtemps, l'image rattachée cette fois à la profession d'Assistant de service Social a été celle de «voleuse d'enfant ». En effet, par le biais du signalement un(e) AS peut via le juge des enfants, amener le retrait d'un enfant de son milieu familial, jugé le mettant en danger, et son placement en structure spécialisée (MECS, Maison d'Enfants à Caractère Social, habilitée, par exemple). Dans cette situation, l'intervention d'un travailleur social n'a pas été ni souhaitée ni, le plus souvent, acceptée. Il en va de même pour une personne qui a été mise, après expertise psychiatrique puis décision du juge des tutelles, sous curatelle (la personne conserve ses droits civils et civiques, mais selon le type de curatelle, un curateur peut l'assister ou aller jusqu'à gérer à sa place ses revenus) ou tutelle ( la personne perd ses droits civils et civiques, ne peut ni se marier, ni divorcer, ne peut décider de l'emploi de ses revenus...) le plus souvent contre son gré. On peut aisément imaginer la perception négative de l'image de marque par ceux pour qui le secteur Social est vécu, au moins dans un premier temps et de façon plus ou moins durable, comme faisant intrusion et s'immiscant complètement dans la gestion de leur vie privée.
- Inversement, une famille en difficulté qui sollicite un placement administratif de son (ses) enfant(s) en MECS via l'ASE, Aide Sociale à l'Enfance, se trouve dans une démarche volontaire. Si le placement permet d'alléger une partie des problèmes de la famille l'image (partielle et non identifiée comme telle) du secteur Social peut être, plus ou moins durablement positive.

Il semble que l'on retrouve d'ailleurs dans la perception par ses clients du secteur Social, en symétrie ou par effet miroir, l'ambivalence de perception et de traitement de ses clients par le secteur Social avec ses deux pôles : aide ou/ et répression.

Nous avons pu constater de même, (et toujours avec les limites précisées dans les lignes précédentes sur les déductions que l'on peut tirer de ces constats), que, même si c'est moins vrai au niveau des managers, sans doute parce que l'accent a été mis sur ce point là dans les formations à l'encadrement, l'étude préalable et objective des besoins des clients est loin d'être un réflexe acquis dans le secteur Social. Et lorsque c'est le cas, la relative et apparente méconnaissance des approches statistiques, notamment sur les méthodes d'échantillonnage, le recueil de données et de leur traitement, peut laisser quelques doutes sur la fiabilité des informations obtenues.

Face cette fois, à des financeurs, et/ ou décideurs, l'image transmise par les travailleurs sociaux dans les dossiers qu'ils élaborent de par les lacunes qu'ils montrent sur ces aspects là peut contribuer à donner une vision d'eux-mêmes approximative, voire floue, image qui, par extension, peut être généralisée à l'ensemble du secteur Social.

Il nous semble également que certains intervenants sociaux privilégient l'orientation produit : « ...une orientation produit, qui s'appuie sur l'hypothèse implicite que l'entreprise sait ce qui est bon pour l'acheteur...Les dirigeants de ces entreprises sont en outre souvent convaincus qu'ils fabriquent un produit supérieur (...) Cette attitude, typiquement bureaucratique, conduit à privilégier les préoccupations internes au fonctionnement et non pas la satisfaction des acheteurs. »<sup>93</sup>

A nos yeux l'orientation produit d'un certain nombre d'intervenants sociaux se traduit par une relation client où le professionnel est celui qui sait et qui possède la connaissance, acquise par son parcours de formation et son expérience professionnelle, face à un « usager » qui est au mieux demandeur d'un service ou plutôt d'une aide et au pire qui, le plus souvent, ne sait pas ce qui est bon pour lui. Quelle image va avoir le client, de ce(s) travailleur(s) et par éventuelle extension, du secteur Social ?

Une étude qualitative,<sup>94</sup> que nous avons menée en direction de trois groupes d'intervenants sociaux : au total 36 personnes a fait ressortir deux constats de façon marquée (nous reviendrons de façon plus détaillée sur l'ensemble des données en troisième partie) :

- les préoccupations relevant de la GRH (Management d'équipe et gestion du personnel) ressortaient majoritairement (elles étaient évoquées par les managers dirigeants comme une source de préoccupation majeure à 44,74 %). Il est vrai que la masse salariale dans la plupart des structures (ne fonctionnant pas essentiellement avec des bénévoles) du secteur Social représente pas moins de 70 à 75 % du budget de fonctionnement.
- à l'inverse, les préoccupations concernant les Publics accueillis : 3,95 %, arrivaient en dernière position.

A la découverte de ces résultats lors d'une retransmission collective, certains managers ont dit que ceux concernant les publics n'étaient pas forcément significatifs puisque si les publics n'étaient plus une préoccupation repérée en soi comme telle, cela était dû au fait que cette préoccupation était prise en compte naturellement. Cependant, ce n'est pas une réponse (ou

---

<sup>93</sup> Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « Marketing stratégique et opérationnel » op. cité page 13 et 14.

<sup>94</sup> Yves Charra : « GRH ou publics faut-il choisir ? », synthèse des résultats publiée dans la revue Traverses n° 3 de décembre 1999 pages 7 et 8 et n°4 de mai 2000 dossier spécial, cf. Annexes

variable explicative) qui nous satisfait pleinement. La loi 2002-2<sup>95</sup> nous semble d'ailleurs remettre l'accent sur le droit d'expression des clients (appelés encore usagers dans les textes de cette loi). Il nous paraît aussi intéressant de citer la question, d'un des cadres dirigeants interviewés :

*« Jusqu'où les professionnels pourront se positionner en tant que corps professionnel impliquant que ce sont les usagers qui doivent s'adapter ? »<sup>96</sup>*

De plus, le secteur Social se situe dans le domaine du service où : « ...étant donné que le client participe (directement) au processus de production (du service), l'interaction entre le client et le fournisseur du service peut également affecter la qualité du service. »<sup>97</sup> Cette implication du client dans la coproduction du service est importante, voire incontournable et nous amène au concept de servuction : « *La servuction, définie par Langeard et Eiglier en 1987 par "l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminées"* »<sup>98</sup>. En fait la servuction est un néologisme créé par les deux mots service et production. En effet, le client est amené à coproduire le service. De plus : « *Le service apparaît donc comme une promesse, ce qui suppose une grande confiance envers celui qui offre le service. Une des préoccupations importantes de l'entreprise de services est donc de créer cette confiance, notamment en augmentant le caractère tangible du service, par des signes, des symboles ou des indicateurs de qualité.* »<sup>99</sup> Nous partageons pleinement cette analyse et elle est encore plus cruciale dans le secteur Social puisque c'est le plus souvent le devenir du client lui-même qui est mis en jeu.

Pour que la personne puisse assurer correctement son rôle dans la coproduction du service, comme l'évoque la « servuction »<sup>100</sup>, cela suppose qu'il lui soit accordé une place suffisante : une fois encore le concept de client, plutôt que celui d'utilisateur, nous semble mieux correspondre à cette vision des choses. Quant à la confiance accordée par le client elle nous

---

<sup>95</sup> JO n°2 du 03.01.2002 page 124. Article L.311-3

<sup>96</sup> Propos tenus par un manager dirigeant parmi les douze que nous avons interviewés.

<sup>97</sup> Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « *Marketing stratégique et opérationnel* » op. cité, page 196

<sup>98</sup> Educnet : -<http://www.educnet.education.fr/ecogest/veille/mercatique/gc08.htm>, qui précise que : « *70 % du PIB des pays occidentaux et près de 90 % des emplois sont créés dans le secteur des services.* »

<sup>99</sup> Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « *Marketing stratégique et opérationnel* » op. cité page 195

<sup>100</sup> Pierre Eiglier et Eric Langeard : « *Servuction. Le marketing des services* ». Editions Mc Graw-Hill 1991

paraît rester tributaire, presque encore trop exclusivement, de l'attitude et du bon vouloir (dans ce qui est parfois appelé la prise en charge) du travailleur social.

Pourquoi le secteur Social ne fournit pas plus de signes, de symboles et d'indicateurs de qualité sur le travail qui est réalisé au quotidien par ses intervenants et qui lui permettrait ainsi de développer une véritable image de marque déjà par rapport à ses clients ?

### 2.2.2 L'image de marque du secteur Social par rapport au secteur marchand et sa portée économique

Nous l'avons vu sous l'angle historique, sociologique et culturel, en termes de valeurs, morale, déontologiques, éthiques le secteur Social présente des caractéristiques repérables qui confirment la réalité d'un marché de la dimension sociale.

En observant la gestion du marché du secteur Social on pourrait déduire, et cela semble bien être le cas, qu'il n'y a aucune stratégie « pull » ou d'aspiration, de la part des décideurs et des financeurs (niveau Européen, Etat, Région, Département, Commune, Associations...) en direction des clients.

Il est vrai que l'on imagine mal un financeur chercher à faire progresser une demande de la clientèle qui aurait pour effet probable de faire augmenter d'autant ses dépenses, voire son déficit. Mais le rôle et l'effet du Marketing est-il uniquement de faire augmenter la consommation ? Nous ne le pensons pas, en ce sens et pour ne citer que quelques exemples en France sur la période 2004-2006 plusieurs campagnes de communication (spots publicitaires télévisés principalement) ont utilisé le Marketing dans une visée éducative et de civisme :

- choix de la consommation de médicaments génériques par le client, (c'est une forme de stratégie pull),
- choix de la prévention en matière de sécurité routière (ralentir aux abords de travaux sur les routes), (c'est une forme de stratégie pull),
- incitation à faire respecter leurs droits par les non-fumeurs : loi Evin et tabagisme passif (c'est une forme de stratégie pull),
- choix de la prévention en matière de santé : bilan de santé gratuit, prévention des cancers, utilisation des préservatifs pour prévenir la transmission du sida et des MST... (c'est une forme de stratégie pull).

Ces campagnes de communication ont été décidées et financées au niveau de l'Etat et même si, comme nous l'avons évoqué elles peuvent donner l'impression d'une approche par saupoudrage, elles ont cependant le mérite indéniable d'avoir été réalisées. Par ailleurs, leurs cibles ne concernaient pas à priori les clients « captifs » du secteur Social mais des segments particuliers pris dans l'ensemble de la population. Dès lors, l'ensemble des personnes qu'elles soient rattachées au secteur marchand ou non marchand pouvait se sentir concerné. De plus, ces campagnes ont été réalisées par des agences de communication du secteur marchand. Elles contribuent, selon nous, à véhiculer une image de marque positive du secteur Social et de sa mission, ici principalement de prévention. Du fait que l'argent investi l'est directement dans le secteur marchand on peut illustrer la portée économique du secteur Social pour le secteur marchand. Portée économique qui existe aussi par tous les salariés de ce secteur qui sont aussi à part entière des consommateurs dans le système marchand. Mais, selon nous, la portée économique du secteur Social, notamment dans ces exemples, se fait surtout sur les économies d'argent et de souffrance qui sont réalisées par la prévention. Il y a des calculs qui peuvent, à priori, sembler absurdes, mais ils sont, à notre avis, cependant fait de façon très précise, notamment dans le secteur de l'assurance, mais très peu ou pas divulgués car ils risqueraient d'être perçus comme choquants pour le grand public (en l'occurrence par la plupart des personnes ne travaillant pas dans le secteur ou les services où ces calculs ont un sens). Ainsi combien coûte, en coût complet, pour la personne, pour son entourage, pour les assurances, pour la sécurité sociale et pour la société, un accident grave de la route où la personne reste handicapée à vie ? Sans parler de toute la souffrance que la personne aura à gérer au quotidien et le reste de sa vie ainsi que celle de son entourage<sup>101</sup>. Combien coûte, en coût complet, pour la ou les victimes, pour la personne passant à l'acte et pour leurs entourages, pour les assurances, pour la sécurité sociale et pour la société, une prise d'otage ? Sans parler là encore, de toute la souffrance que les personnes auront à gérer au quotidien et souvent pour le reste de leur vie.

Lorsque l'approche épistémologique propose de prendre en compte la portée d'une science on ne songe pas spontanément à une portée économique, voire cela peut sembler réducteur. Cependant, la démarche épistémologique nous paraît extrêmement intéressante dans une utilisation non plus restreinte aux seules sciences, les débats étant loin, de plus, d'être clos sur ce qui peut ou non être qualifié de science, mais aux domaines où l'on veut mener des investigations : par exemple le secteur Social ou encore le Marketing. De la même façon, la

---

<sup>101</sup> Nous avons pu situer un peu plus précisément cette réalité lors de l'encadrement d'un mémoire que nous avons réalisé pour un intervenant social travaillant dans une structure d'accueil pour accidentés graves de la route.

portée économique et sociale sont liées comme on peut le voir dans les deux exemples donnés. Il reste sans doute à plus communiquer sur la portée économique du secteur Social, notamment par rapport au secteur marchand, en accentuant le volet prévention et en chiffrant les économies réalisées. C'est peut-être de cette façon que l'on démontrera la portée économique du secteur Social aux personnes qui pensent comme l'écrit Hédoux : « *Le social, dans l'acception courante du terme désigne un ensemble d'institutions et d'activités, coupées de la sphère économique, dont le but est de corriger, de compenser, de gérer, les effets socialement néfastes ou dangereux des modes de développement économique.* »<sup>102</sup> et avec lequel nous ne sommes ni d'accord sur l'assertion que le social soit coupé de la sphère économique, ni sur la mission, dont nous avons parlé, restrictive qui est attribuée au (secteur) Social.

Sur le « terrain » et lors de nos contacts avec les intervenants de terrain du secteur Social, nous avons pu fréquemment relever une méprise due à la notion de secteur à but non lucratif<sup>103</sup>. Méprise qui nous a été confirmée par nos recoupements de « témoignages », et qui, selon nous, contribue fortement à véhiculer une image négative du secteur Social et des personnes qui y travaillent, par rapport au secteur marchand. Ce malentendu fondé sur la notion de non lucratif, amène les personnes concernées à considérer que le terme de marché est strictement réservé au secteur marchand et impropre<sup>104</sup> pour le secteur Social.

En effet, une délimitation de taille départage le secteur Social du secteur marchand : c'est la notion de but non lucratif<sup>104</sup> qui sur le plan juridique délimite les deux secteurs. Nous verrons ultérieurement que dans la réalité, les choses sont loin d'être aussi clairement départagées, mais auparavant nous voudrions clarifier le fait que le secteur Social ne fonctionne pas en dehors de toute réalité économique comme semble presque le croire bon nombre de ses intervenants de terrain qui n'affectionnent pas le plus souvent les approches de type micro-économiques et financières. Toute structure associative du secteur Social doit tenir une comptabilité, donc produire un bilan et un compte de résultat. Dans ses recettes figurent les financements (Etat, Région, collectivité locale, dons du grand public... calculés le plus souvent en lien avec un prix de journée multiplié par x clients) qui peuvent aussi être complétés par de l'autofinancement. Dans ses charges figurent les charges du personnel pour les intervenants sociaux non bénévoles. Ensuite « sur le terrain », que les produits ou services concrétisant la réponse soient (en apparence) gratuits comme dans les services publics ou

---

<sup>102</sup> Jacques Hédoux : « *Se former à la pédagogie* » éditions Lamarre, 1996, 197 pages, page 14

<sup>103</sup> Cf. Annexes, Tableau n° 13 : « *Le secteur non marchand est fréquemment régi par la loi 1901 (but non lucratif), de ce fait il n'y a pas de marché* » raisonnement tenu par 97 % des Etudiants en formation de travailleurs sociaux interviewés.

<sup>104</sup> Loi du 09.07.1901 qui régit le fonctionnement associatif

qu'ils s'adressent à des clientèles qui n'en règlent pas en échange, et là encore de façon directe, un coût comme c'est fréquemment le cas dans le secteur Social, ne veut pas dire pour autant qu'il y ait absence de marché. Mais c'est, à notre avis, en se fondant sur cette apparence que bon nombre d'intervenants sociaux précisent : « Nous n'avons rien à vendre ! » Ce n'est pas tant cette assertion qui nous gêne que l'attitude qui l'accompagne le plus souvent. Comme nous l'avons déjà évoqué, le fait de ne pas considérer le client comme tel mais de le percevoir en tant qu'usager, déséquilibre le rapport en sa défaveur, et au delà entretient la perception par certains acteurs du monde marchand que les travailleurs sociaux sont et tiennent à rester en dehors de toute réalité économique et surtout marchande. Comme nous l'avons expérimenté dans notre intervention et dans le cadre de notre recherche, (nous développerons ultérieurement) pour des entreprises du secteur marchand intervenant dans la dimension sociale à travers l'insertion, les rapports entre le secteur marchand et non marchand seront d'après nous amenés à se développer. Toujours selon nous, si le secteur Social n'améliore pas son image, que nous jugeons aujourd'hui insuffisamment favorable par rapport au secteur marchand, sans doute aura-t-il les plus grandes difficultés à tenir sa place.

## **Conclusion de la section 2**

L'éthique, la morale, la déontologie, les valeurs sont des points essentiels qui donnent sa substance au secteur Social et qui contribuent à définir son image de marque. Mais sans doute plus préoccupé aujourd'hui de défendre son utilité face à une sphère économique qu'il avait depuis toujours royalement ignoré, le secteur Social semble éprouver des difficultés à être porteur de propos novateurs ou au minimum vivifiants, sur ses valeurs et leur portée, expérimentées sur le terrain, pour la société dans son entier.

Pour comprendre la structuration du secteur Social et l'émergence d'une mission définie, il peut être utile voire indispensable, de se reporter aux différentes lois qui en ont encadré son émergence puis son développement. On est donc dans un secteur à la fois très réglementé, mais aussi, notamment grâce à la loi 1901, assez ouvert. Serait-il intéressant de «déréglementer» ce secteur ? Alléger les procédures administratives nous paraîtrait profitable, mais «déréglementer » ce secteur serait à notre point de vue, prendre le risque d'accentuer encore la « fracture sociale ».

Issu de la dimension sociale, le marché de référence du secteur Social, en France et en Europe, nous semble prendre en compte aujourd'hui à travers l'action sociale, presque exclusivement, la dimension la plus visible et tangible de ce secteur.

La dimension moins apparente pouvant apporter d'autres perspectives sur l'évolution de la société, est, selon nous, pour l'instant pratiquement ignorée. La prévention plutôt que l'intervention nous semble être un choix qui peut amener le secteur Social à trouver un nouveau souffle et à ne plus montrer une image d'attentisme ou de défense face au secteur marchand et à la logique marchande. C'est également un moyen de devenir un secteur moteur (et non « garage ») pour la société et l'amélioration de la vie sociale.

Nous estimons que les clients du secteur Social participent à la création d'emploi et de revenus. En ce sens, la dimension sociale nous apparaît être un atout plutôt qu'une faiblesse pour les sociétés qui investissent en elle. De plus, divers facteurs d'environnement, d'ordre économique, démographique, sociétal ou naturels contribuent au développement international de ce marché. Ces facteurs sont ressentis pour la plupart comme des menaces pour l'ordre social actuel mais ne peuvent-ils pas aussi être des opportunités pour interroger le sens que nous donnons à la vie économique et sociale?

Au delà d'un modèle partagé des systèmes de protection sociale, les pays européens montrent des disparités et un détour sémantique souligne que selon les pays des mêmes termes ne désignent pas les mêmes choses. C'est un élément à ne pas omettre si l'on veut effectuer des comparaisons sachant, de plus, que les modes de calcul peuvent largement différer d'une nation à l'autre, voire d'un service à un autre dans un même pays.

Il nous semble enfin, que par la sélection des candidats en formation puis par les cursus de formation en travail social, les profils de créateurs d'entreprise sont ignorés. N'est ce pas aussi, par cette forme de professionnalisation que le marché du secteur Social pourrait bénéficier d'une autre approche ? Nous allons voir en chapitre suivant que si un certain nombre de points ont évolué tant dans les mentalités des intervenants sociaux que dans les pratiques, d'autres restent relativement statiques.

## ***Conclusion du chapitre 1***

Les origines de la dimension sociale peuvent, nous l'avons évoqué, être situés aux origines des premiers contacts humains. Ces rapports humains peuvent être complexes et selon les individus, les groupes, les sociétés, les cultures et l'environnement, s'être structurés différemment et parfois de façon opposée.

Ainsi les règles encadrant ces contacts peuvent ériger en principes respectables ce qui dans d'autres cultures va être considéré comme interdit ou répréhensible. Ces règles vont avoir

une influence directe sur les Besoins, Désirs et Capacités des individus et ceux de la communauté. La prise en compte plutôt que le déni de certains Besoins, Désirs et Capacités est donc aussi un construit social.

Le secteur Social représente, peut être le meilleur des rapports sociaux, puisqu'il se fonde sur une volonté de rétablir globalement une situation plus juste pour chaque humain que ce soit au nom de préceptes religieux, moraux, éthiques ou déontologiques. Mais il peut aussi être perçu comme un instrument au service d'un mode d'organisation et de pensée dominant. : « *L'action sociale (...) peut être jugée et analysée de deux points de vue radicalement opposés : on peut y voir une plus grande protection ou sécurité apportée à des individus, à des catégories sociales menacées par la misère, l'exclusion, la marginalisation et considérer que cette action est source de progrès, marque d'une solidarité sociale ; on peut y voir aussi un instrument de contrôle social des populations les plus exploitées économiquement et les plus dominées politiquement et idéologiquement et/ou l'action régulatrice du mode de production capitaliste.* »<sup>105</sup> Nous avons cependant tendance à considérer qu'il n'existe pas en soi une sorte de « théorie du complot » d'une classe sociale envers une autre, mais plutôt une tendance humaine, souvent repérée en éthologie, et assez généralisée dans l'ensemble des classes sociales, à la domination d'autrui.

Le secteur Social propose un autre type de modélisation des rapports sociaux plus axé sur la solidarité. Le secteur Social, face à de multiples situations de personnes en difficulté a essayé d'apporter des réponses parfois sur le mode de la répression, parfois sur le mode de l'aide, mais le plus souvent dans l'intervention.

Aujourd'hui, nous pensons, que le secteur Social doit cesser d'être à la fois le « parent pauvre » et la « bonne conscience » du secteur marchand. Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises va d'ailleurs dans ce sens : la dimension sociale, les rapports sociaux n'incombent pas qu'au secteur Social mais sont l'affaire de tous et aussi du secteur marchand. Le secteur Social, selon nous, doit sortir de sa marginalisation pour proposer, tout en restant humble, et à travers le volet prévention, des nouveaux concepts et modèles de relations sociales intéressant l'ensemble de la société.

Finalement, la portée du secteur Social peut être une socialisation de l'économie marchande à travers deux propositions :

- le secteur Social peut être sous tendu par le fait que les relations humaines souhaitables, ne sont pas asociales (destruction d'autrui par l'agression, le déni ou la guerre) mais

---

<sup>105</sup> Jacques Hédoux: « *Se former à la pédagogie* » op. cit. page 14

fondamentalement sociales (reconnaissance de l'altérité d'autrui et recherche d'enrichissement mutuel),

- le secteur marchand peut être sous tendu par le fait que hormis subvenir à ses besoins vitaux tout le reste de ce qui compose les rapports et l'économie marchands est une recherche pour l'humain de relations et de positionnement social.

## Chapitre 2 : L'adaptation à l'évolution de son marché par la professionnalisation croissante du secteur Social

### ***Introduction***

Le marché du secteur Social évolue, les problématiques auxquelles il faut faire face se complexifient ainsi que les profils des clients. Cette évolution ne « date pas d'hier » et afin d'y faire front, les bénévoles ont dû peu à peu faire appel à des professionnels tout en contribuant en parallèle à la mise en place de formations adéquates et validées sur le plan national. Entrer dans une profession, originellement, c'était aussi se rattacher à une communauté de valeurs, voire à un ordre (tel celui des médecins). Dans le secteur sportif, on met souvent en opposition le terme de professionnel avec celui d'amateur. Dans le langage populaire, l'amateur et l'amateurisme peuvent être synonymes de manque de compétences. A travers ces quelques exemples, on voit que la professionnalisation croissante du secteur Social ne se fait pas sans susciter prises de position et débats :

Le premier débat porte sur le fait de pouvoir être rémunéré pour être dans une relation d'aide à autrui. Idée inconcevable pour certains bénévoles comme nous l'avons évoqué précédemment<sup>106</sup>. Nous verrons en paragraphe suivant que les discussions et controverses à ce propos se sont largement atténuées jusqu'à de venir minoritaires. Par contre, l'utilisation des fonds reste un sujet épineux.

Le second débat concerne la qualification des professionnels. Les salariés en poste considèrent parfois, que les qualifications sont «tirées vers le bas» par la mise en place de formations et de diplômes, certifications ou titres qui sont de niveau V. Façon de voir qui se

---

<sup>106</sup> Il s'agissait de certains bénévoles que nous avons contactés lors de notre étude pour la DDTEFP.

confirme lors de la création ou du remplacement d'un poste d'un niveau III par un niveau inférieur. La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), rajoute des éléments à ce débat : à titre d'exemple, lorsque nous sommes intervenus dans les réunions sur la VAE, nous avons pu constater que les points de vue des employeurs et des employés n'étaient pas toujours convergents au sujet des qualifications.<sup>107</sup>

Parler de professionnalisation c'est donc aussi évoquer les différents termes de :

- qualification (reconnaissance d'un niveau rattaché à la grille des rémunérations) : dans le secteur Social elle est définie par les conventions collectives en vigueur, (notamment les conventions de 1966 et de 1951),
- classification (hiérarchisation des postes de travail, des emplois ou des activités en fonction de la division du travail existante à un moment donné et aboutissant à les ordonner sur une échelle de rémunération) elle est définie également par les conventions collectives en vigueur,
- métier (ensemble de connaissances et de savoir-faire et être, non rattaché directement à l'entreprise). Les ères de mobilité entre les métiers des différents champs du secteur Social, par exemple santé, animation ou encore judiciaire, voire de sous-secteurs, par exemple : prévention et handicap, ne sont pas toujours évidentes,
- emploi (exercice d'un métier de façon directement adaptée à l'entreprise), il existe une très forte variabilité de l'emploi, à partir d'un même métier, d'une structure à une autre dans le secteur Social,
- poste (ensemble déterminé d'activités, tâches et missions), la définition de poste souvent réclamé par le salarié dans le secteur Social, est peu rédigée, par crainte que le salarié « se réfugie derrière elle »,
- expérience (temps cumulé d'expérimentation, avec une éventuelle notion d'expertise), l'expérience est intéressante mais via l'ancienneté elle coûte cher aux yeux des structures du secteur Social qui ont des préoccupations budgétaires,

---

<sup>107</sup> Réunions, débats que nous avons animés en 2005 dans les départements de : la Loire, l'Ain, la Savoie et la Haute-Savoie, avec une participation par réunion de plus d'une centaine de personnes soit en moyenne 60 % de salariés, 10% d'IRP et 30 % d'employeurs : Pour les employeurs (de façon prédominante), même après l'obtention par la VAE d'un diplôme ou d'une certification inscrite au Répertoire National des Certifications Professionnelles, c'était le poste occupé et non le diplôme qui devait déterminer la qualification. Pour les salariés et les IRP, la VAE pouvait montrer que la qualification était inférieure à celle réellement nécessaire pour le poste à occuper. De là, à demander un réajustement rétroactif de rémunération, était un pas que certains salariés envisageaient de franchir.

- aptitude (ensemble de qualités et de capacités utilisées ou non et rattachées aux personnes), un certain nombre de cursus de formation du secteur Social est sanctionné par un certificat d'aptitudes aux fonctions de...
- qualités (façon d'être ou de réagir dans des situations données) dans le secteur Social les qualités d'écoute sont au minimum demandées,
- compétences (faculté d'utiliser de façon efficiente, ses ressources personnelles et les ressources de son environnement), il semblerait, y compris dans le secteur Social, que la Gestion Prévisionnelle des Compétences<sup>108</sup> remplace la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : effet de mode ou tendance pour l'entreprise à externaliser sur le salarié la gestion de son parcours professionnel ?
- polyvalence (capacité d'un individu à intervenir sur différents postes ou différentes tâches ou activités rattachées à d'autres postes que le sien) : nous avons pu constater que selon comment elle est amenée et utilisée, la polyvalence peut s'avérer un facteur de démotivation (sentiment d'être un « bouche trou ») ou de motivation (« sentiment d'enrichir ses compétences et son employabilité »),
- identité professionnelle, de par la mobilité des emplois et des parcours professionnels auquel se rajoute la difficulté de repérage de ce qu'est le secteur Social, l'identité professionnelle des travailleurs sociaux n'est pas aujourd'hui chose aisée,
- filière professionnelle, l'apparition de nouveaux métiers rend peu lisible le repérage des intervenants sociaux. A ce sujet, le Comité National de Lutte contre la Pauvreté et L'Exclusion (CNLE), préconise : « ...la filiarisation des métiers pour favoriser la promotion et les mobilités professionnelles... »<sup>109</sup>

Enfin, selon l'APEC<sup>110</sup>, le secteur Social (répertorié dans Santé et Action sociale) emploie plus de 1 234 000 salariés en France dans des structures dont 50 % ont moins de 50 salariés, 42 % de 50 à 499 salariés et 8 % de 500 salariés et plus.

---

<sup>108</sup> Nicole Mandon CEREQ : « La GPC : la méthode ETED, emploi type étudié dans sa dynamique » collection des études n° 57 du 12.1990

<sup>109</sup> [www.social.gouv.fr/](http://www.social.gouv.fr/) décembre 2005

<sup>110</sup> op. cité. Association pour l'Emploi des Cadres, 2006 fiche collection métiers, source d'origine UNEDIC

# ***Section 1 : L'évolution des mentalités et la professionnalisation du secteur Social***

L'évolution des mentalités est passée par une prise de conscience rattachée à l'évolution de la société : l'œuvre de bienfaisance dans laquelle s'impliquaient les dames patronnesses a été peu à peu remplacée par une notion d'entraide étendue à l'implication bénévole de catégories sociales élargies. Paradoxalement, la généralisation du travail des deux conjoints dans les couples a amené la disponibilité à décliner. De son côté le domaine de la santé a énormément progressé et s'est très rapidement professionnalisé. Plus récemment, la tendance au repliement sur soi (« cocooning ») a aussi contribué à « la crise du bénévolat ». Comme nous l'avons déjà évoqué la prise en compte grandissante des problèmes sociaux et leur complexité grandissante ont participé aussi à l'évolution des mentalités et à la professionnalisation du secteur Social.

On peut retracer cette professionnalisation à travers les formations et les diplômes qui sont venus la sanctionner, entérinant et réajustant le plus souvent, sous l'égide des ministères, des pratiques, (hormis pour le diplôme d'Assistant de service Social en France), qui existaient depuis plusieurs années et s'étaient forgées «sur le tas».

Il est intéressant de préciser qu'en France le champ de la solidarité relevait du ministère de l'intérieur et que ce n'est qu'en 1920 qu'il fût créé un ministère de l'Hygiène, de l'Assistance et de la Prévoyance sociale. Par ailleurs, dans le champ du privé, l'Eglise, jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, intervenait très largement dans les domaines sanitaire, éducatif et globalement du Social. Le passage progressif du bénévolat au salariat, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant, ne s'est donc pas fait sans nécessiter une perception différente de l'intervention sociale.

## **1.1 Du bénévolat au salariat ou l'évolution des mentalités**

Le terme de bénévole tient ses racines latines de « bene » : bien et de « volo » : je veux. Nous l'avons vu précédemment, selon les auteurs, la notion de bien est perçue et interprétée différemment. Que de chemin parcouru, pourrait-on dire, même si les approches restent plurielles et itératives, à l'égard de ceux qui sont en marge de la société, entre une approche répressive, puis bienveillante, «benevolus» en latin, jusqu'à parler de « droits des usagers ».

Terme repris dans le titre de la section 2 : Des droits des usagers du secteur social et médico-social : de la loi n°2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, où il est précisé :

« - L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés : (...) Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité ...respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché (...) A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché ; (...) L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires ; (...) La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne... »<sup>111</sup> On voit de même, à travers ce texte qu'il y a une volonté des pouvoirs publics de permettre au client de devenir acteur des prestations qui lui sont destinées plutôt que consommateur passif.

La réglementation accrue, (et sans doute nécessaire d'autant plus que les «bénéficiaires» de l'action sociale ne sont pas reconnus comme des clients), du secteur Social ne rend pas aisé, par les connaissances qu'il faut maîtriser et la responsabilité juridique que cela implique, le maintien d'un fonctionnement reposant essentiellement sur le bénévolat.

Au delà des objections contre le salariat formulées par les tenants d'un bénévolat exclusif, nous avons perçu, mais ce n'était pas explicite, la crainte de se voir «dépossédés» de leur pouvoir par des professionnels.

Il est intéressant de noter que pour certains experts du secteur Social<sup>112</sup> les emplois-jeunes, et cela pourrait être étendu aux salariés en général, sont perçus comme pouvant dynamiser le bénévolat en permettant aux bénévoles de se recentrer sur la dimension politique de leur engagement :

- « (...) nous avons envoyé une note au préfet lui signalant qu'il n'y avait aucune crainte à avoir que les emplois-jeunes tuent le bénévolat. En effet, cela va certainement le régénérer, lui donner un second souffle dont il a tout à fait besoin... »
- « De plus cela redonnerait au bénévole un nouveau souffle en le libérant de certaines tâches et en lui permettant de s'occuper à nouveau de ce pour quoi il milite et de ce qui l'intéresse réellement. »<sup>113</sup>

Cependant les professionnels sont parfois perçus par les bénévoles, comme des personnes plus promptes à discourir qu'à agir. Par ailleurs, salarier des personnes et en assumer la

---

<sup>111</sup> JO n°2 du 03.01.2002 page 124.Article L.311-3

<sup>112</sup> Il s'agit des sept personnes sélectionnées pour leur capacité d'expert concernant le secteur Social lors de l'enquête qualitative que nous avons menée pour la DDTEFP Loire

<sup>113</sup> Propos tenu par deux des sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social, dans le cadre d'une étude menée par nos soins pour la DDTEFP de la Loire et en lien avec le CIPS/ CIPL (actuel Institut Copernic).

charge et la responsabilité n'est pas toujours une démarche facile pour des individus qui dans leur vie professionnelle n'ont pas été confrontés à la gestion du personnel et n'ont finalement que peu de temps à consacrer à cet aspect là dans la vie de leur organisation.

De plus, dans les structures associatives la masse salariale représente en moyenne 70 % à 75 % du budget de fonctionnement. On comprend que, par exemple dans le secteur humanitaire, le problème de l'utilisation des fonds levés par l'appel aux dons ait fréquemment dû faire l'objet d'éclaircissements entre ce qui est utilisé pour le fonctionnement de la structure, dont la masse salariale, et ce qui va directement (en nourriture ou médicaments par exemple) au public destinataire. Un des rôles de l'Inspection Générales des Affaires Sociales (IGAS)<sup>114</sup>, est de contrôler l'emploi des ressources collectées par les organismes faisant appel à la générosité publique.

Il est vrai qu'en nous référant à notre pratique de la vie associative, tant à partir de nos observations que des échanges plus ou moins informels que nous avons pu avoir avec les bénévoles, pour ces derniers la délégation de pouvoir n'est pas toujours une chose ni simple, ni aisée. Le paradoxe du bénévole est souvent le suivant : *« Comment m'impliquer face à un ou des salariés qui disposent de beaucoup plus de temps que moi, puisque c'est leur temps de travail, et qui souvent semblent être moins disponibles que moi qui aie pourtant beaucoup moins de temps qu'eux ? »*

Nous le verrons ensuite le secteur Social est passé du militantisme fondé sur l'engagement personnel et la défense par l'action de valeurs de partage, de solidarité et de justice sociale ou encore de charité et de don de soi, à la qualification professionnelle qui oscille elle-même entre la prise en compte que la simple bonne volonté ne suffit pas et qu'être formé est nécessaire et la défense d'intérêts personnels. Nous allons d'abord dans le paragraphe qui suit, situer la naissance des principaux métiers du secteur Social et leur évolution.

### 1.1.1 La naissance et l'évolution des métiers du secteur Social

Au fur et à mesure de la prise en compte des besoins et de la demande répondant tant aux situations des intéressés qu'à la nécessité d'entretenir un ordre et/ ou une cohésion sociale, diverses professions sont apparues dans le secteur Social. On peut observer en complément à ce que nous avons évoqué auparavant et en situant cette fois historiquement l'apparition des métiers du secteur Social, qu'il s'est opéré une triple segmentation du secteur Social :

---

<sup>114</sup> créée par le décret du 11.05.1967

- une première par la catégorisation de ses destinataires,
- une seconde par les choix des modes de réponse aux Besoins, Désirs, et Capacités des destinataires et de la société à leur égard,
- une troisième par la définition progressive des métiers de l'intervention dans le secteur Social et la mise en place de formation et de diplômes, certifications ou titres les sanctionnant.

Dans le domaine de la santé, en France en 1777 la Société Royale de médecine reçoit ses lettres patentes, le 20.12.1820 une ordonnance établit à Paris, pour tout le royaume, l'Académie Royale de médecine. Mais dès 1805, la « Royal Society of Medecine » de Grande-Bretagne influence à travers son prestige l'ensemble de l'Europe. Plus près de notre époque l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), créée en 1948, donne alors une définition de la santé qui nous semble tout à fait pertinente :

*« La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité ».*<sup>115</sup>

En France, le 08.04.1946 la loi relative à l'exercice des professions d'Assistant(e) de service Social et d'infirmières ou infirmiers affirme le principe selon lequel ces métiers ne peuvent être exercés sans l'obtention préalable du diplôme qui les sanctionne. L'Ecole Nationale de la Santé Publique, suite à la loi du 28.07.1960, est implantée à Rennes en 1962. Elle a pour objet la formation des managers du secteur Social ou intervenant dans le secteur de l'environnement. Elle a aussi un développement d'activités sur le plan international.

Plus le repérage fin des problématiques de la clientèle s'effectue, plus la spécialisation des professions du secteur Social se développe. A titre d'exemple, les dames-patronesses du XIXe siècle sans aucune formation particulière et bénévoles, sont remplacées progressivement par des infirmières-visiteuses et des surintendantes d'usines. Les Assistants de service Social (AS)<sup>116</sup>, et en grande majorité des femmes, en sont les héritiers.

Leur mission est globalement de contribuer à l'insertion des personnes en difficulté et à l'amélioration de leurs conditions de vie. Aujourd'hui les AS travaillent dans la fonction publique territoriale, dans la fonction publique hospitalière, dans les établissements privés associatifs ou mais aussi en entreprise du secteur marchand. On voit apparaître une nouvelle fois à travers la nécessité (d'inclure ou) de rattacher au personnel d'une entreprise des

---

<sup>115</sup> V.P Comiti : « *Les textes fondateurs de l'action sanitaire et sociale* » op. cit., pages 68 et 69.

<sup>116</sup> Profession instituée par le décret du 12.01.1932

métiers relevant du secteur Social : AS, infirmier, médecin... «l'intrication», néologisme composé des mots interrelation et imbrication, du Social et de l'économique.

Ce qui concerne la santé physique et mentale des clients est confié principalement aux médecins (avec les nombreuses subdivisions de la médecine à travers les spécialisations), les psychologues se font également une large place dans le secteur Social. Tout ce qui relève plus spécifiquement du soin est investi par les infirmières(iers) (profession qui comporte elle-même des subdivisions : infirmière puéricultrice par exemple), par les aides-soignantes, mais également par les professions du paramédical qui apparaissent à leur tour : kinésithérapeute, ergothérapeute, orthophoniste...

La naissance et l'évolution des métiers du secteur Social s'est et se fait à la fois selon :

- les catégories d'âge : petite enfance, enfance, adolescence, adulte, personnes âgées, auxquelles ils s'adressent
- les problèmes et difficultés de la clientèle : handicaps, problèmes familiaux, pauvreté, délinquance, maladie, exclusion...
- les modes de réponse et les contextes dans lesquels ils sont mis en place face aux problèmes qui sont perçus comme étant ceux des clientèles visées : internat, externat, milieu ouvert ou fermé, prévention, accueil d'urgence, à domicile, plus ou moins contraint ou libre...

Aujourd'hui l'augmentation de l'effectif des travailleurs sociaux s'effectue le plus souvent à partir du niveau le moins qualifié, notamment à partir de contrats aidés et en raison surtout de contraintes budgétaires. On observe ainsi la multiplication d'appellations, de cursus de formation, de situations professionnelles chez les intervenants du secteur Social. Un des risques étant, cela avait été largement évoqué lors de notre enquête pour la DDTEFP, de déplacer la visée sociale, d'insertion par exemple, du poste à l'individu recruté : s'agit-il de créer un poste pour aider au développement social d'un quartier ou principalement pour aider un jeune à se réinsérer ? La réponse officielle est claire : « *Je voudrais (...) bien préciser que le dispositif emploi-jeune c'est une aide à l'emploi et non pas une aide à la personne. Cela il faut que ce soit bien clair et bien dit. On peut avoir un emploi-jeune et changer de personne au cours des années.* »<sup>117</sup> De plus, comment harmoniser les actions des divers intervenants, dont les différences de statut peuvent paraître bien complexes aux yeux des clients ?

---

<sup>117</sup> Propos tenu par une des sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social, dans le cadre d'une étude menée par nos soins pour la DDTEFP de la Loire et en lien avec le CIPS/ CIPL (actuel Institut Copernic).

Au sein d'un même établissement un client peut avoir à faire, parfois la même journée et successivement, à plusieurs intervenants du secteur Social. Tel enfant en IME peut être en contacts réguliers, dans la structure qui l'accueille, avec des Educateurs Spécialisés, et/ ou des Moniteurs Educateurs, des Aides Médico-Psychologique, une Maîtresse de maison, avec un psychiatre, avec un psychologue, avec un orthophoniste, avec un enseignant spécialisé, avec un veilleur de nuit et avec le personnel d'encadrement de la structure. Tel autre jeune faisant l'objet d'une Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO) judiciaire, pourra être en contact avec le juge des enfants, avec les Educateurs Spécialisés ou Assistants de service Social et globalement avec les professionnels de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et ceux de l'Aide Sociale à l'Enfance. Le travail en équipe pluridisciplinaire n'est pas toujours aisé et reste cependant essentiel dans la cohérence des réponses apportées aux Besoins, Désirs et Capacités du client.

Le cœur de métier des professions du secteur Social semble cependant rester la relation d'accompagnement. Terme que nous préférons à celui de relation d'aide qui risque, selon nous, d'induire un déséquilibre dans le rapport avec le client.

Aujourd'hui, nous l'avons notamment perçu à travers les divers contacts que nous avons eus avec les cadres intermédiaires et de direction : de nouveaux profils de travailleurs sociaux apparaissent et travailler avec eux et les managers nécessite d'importants réajustements entre ce qui tenait du militantisme et ce qui est revendiqué comme de la qualification professionnelle.

### 1.1.2 Du militantisme à la qualification professionnelle ; l'apparition de nouveaux profils

*« Je suis très surpris lorsque je reçois des candidats pour un entretien de recrutement, de les entendre rapidement évoquer les questions concernant leurs horaires, leur rémunération, les avantages éventuels offerts par l'établissement (...) bref tout ce qui concerne leurs droits de salariés, avant même de se préoccuper de leurs devoirs. »<sup>118</sup>. Ce propos à quelques mots près nous l'avons entendu assez fréquemment dans la bouche des managers du secteur Social. Cette préoccupation peut-être corroborée par la difficulté en Prévention Spécialisée ou en internat où les conditions de travail (dont les horaires) sont perçues comme contraignantes, à recruter des*

---

<sup>118</sup> Propos recueillis lors d'un groupe d'accompagnement et de réflexion sur la fonction de manager. Ces groupes se sont déroulés sur deux ans à raison d'une séance par mois. CIS (Cadres d'Intervention Sociale)

candidats. De façon complémentaire un manager en fonction de direction que nous avons interviewé nous a tenu ces propos : « *Ce qui correspond aussi à un fonctionnement de type fonctionnaire, j'arrête à telle heure. Les crises [il s'agit de personnes souffrant de troubles mentaux graves] il faut qu'elles aient lieu de telle heure à telle heure, après je passe le relais ou je récupère. Même les stagiaires regardent l'heure et récupèrent leurs heures.* »<sup>119</sup>

A partir de nos observations, il nous semble que les candidats actuels estiment, voire revendiquent, le fait qu'un « bon professionnel » soit une personne qui sait équilibrer le pôle personnel et le pôle professionnel sans sacrifier le premier pour le second. Ainsi le dilemme du bénévole, que nous avons évoqué, devient en écho celui de « l'ancien » professionnel, toujours en poste et du « nouveau » recruté et pourrait être formulé de la façon suivante : « Comment m'impliquer face à un ou des salariés qui devraient disposer de beaucoup plus de « fraîcheur » et de disponibilité et d'écoute à ce qui peut leur être dit, que moi, puisqu'ils viennent d'arriver, et qui souvent semblent être moins disponibles que moi qui suis pourtant là depuis beaucoup plus longtemps qu'eux ? »

Pour ne pas donner une vision caricaturale et stigmatisante de cette situation il faut préciser que sur le plan intellectuel tout le monde s'accorde à reconnaître qu'une personne qui se « surinvesti » dans son travail au détriment de sa vie personnelle n'est finalement pas un professionnel efficient voire efficace. Mais c'est dans la pratique et dans les actes qu'il semble, à des « anciens » professionnels, que les « nouveaux », peuvent rapidement « dérapier » vers une recherche privilégiant, finalement, le confort personnel. C'est une impression, elle est rarement évoquée haut et fort, notamment parce que l'on sait aussi qu'un certain nombre « d'anciens » peuvent manifester de l'usure professionnelle. Vers qui se tourner alors, pour trouver du « sang neuf » si ce n'est vers les « nouveaux » ? Le débat devient vite complexe, puisque l'on touche aux valeurs, aux conflits (éventuels) de génération, au droit du travail, aux risques de généralisations qui rendent globales des attitudes qui sont largement nuancées, voire différenciées selon les individus et au problème du management, que nous traiterons en paragraphe suivant.

Pour éclairer les choses, il nous semble que, tout comme les salariés du secteur marchand, perdant l'illusion de l'emploi et, maintenant, du métier à vie, ont pris leurs distances par rapport à l'entreprise, les travailleurs sociaux sont en train de le faire dans le secteur Social. Bien sûr, le travailleur social adhère aux valeurs d'un secteur qui veut se différencier du secteur marchand, (mais est-il aujourd'hui en mesure de le faire ?), secteur où l'on répète à

---

<sup>119</sup> Il s'agit d'un des douze managers dirigeants que nous avons interviewés et dont l'ensemble des propos figure en Annexes.

souhait que : « l'on ne travaille pas avec des boites de petits pois ou avec des machines, mais avec des humains ».

Mais le travailleur social recherche puis occupe aussi un emploi. Peu de salariés du secteur Social évoquent la possibilité ou l'envie de travailler dans le secteur marchand. Le pourraient-ils à niveaux de qualifications égales ? : ce n'est pas certain. Auquel cas on pourrait parler pour le secteur Social non seulement d'une clientèle captive mais aussi de salariés captifs. Comme le soulignent Autès et alii : « Le paradoxe des professions sociales c'est qu'elles sont attractives si l'on regarde l'afflux des candidats qui se présentent à l'entrée des formations (...) mais qu'elles demeurent pénibles et peu prestigieuses, autant par la difficulté réelle de leurs conditions d'exercice que par le peu de considération qu'elles suscitent trop souvent »<sup>120</sup> Ceci précisé, il nous semble qu'il y a bien l'apparition de nouveaux profils de salariés qui veulent être reconnus par leur qualification, qui tiennent à objectiver et situer la façon dont ils occupent leur poste autrement que par l'engagement pour et dans des valeurs et dans le don de soi.

Cela se concrétise par le fait de faire valoir leurs droits et de pas se sentir, au nom de l'investissement professionnel, mobilisables et corvéables à merci. Pour ce faire et si nécessaire, ils recourent aux droits du salarié (notamment du travail). Cela peut rapidement rigidifier les rapports de part et d'autres. La contractualisation, la communication, l'échange sur les valeurs sans préjugés, sont pour nous, des moyens qui permettent de trouver, sinon un terrain d'entente, au moins dans un premier temps des compromis, entre « anciens » et « nouveaux » profils de salariés.

Deux choses nous paraissent cependant susceptibles de compliquer les rapports dans le travail :

- d'une part, du fait de la saturation du marché de l'emploi, certaines personnes se tournent vers le secteur Social, par défaut (mais est-ce plus préjudiciable que celles qui s'y sont tournées par volonté de réparation ?) et peuvent ainsi avoir des attitudes décalées par rapport aux exigences de ce secteur,
- d'autre part, le secteur Social, à notre avis, attend beaucoup de la participation de tous, à première vue, en adéquation avec la culture de ce secteur, amenant des personnes à s'investir bien au delà de ce qui peut raisonnablement définir une relation de travail.

---

<sup>120</sup> Michel Autès, Jean pierre Guilbert et Murielle Monroe : « *Les professions sociales et leur diversité* » chapitre 9 in « *Données sociales La société française* » éditions INSEE 1999, page 439

Au sein même des catégories « anciens profils » et « nouveaux profils » les différences de qualifications sont importantes : elles vont du niveau I (Master) pour un directeur par exemple ou Doctorat pour un médecin, au niveau V pour les assistantes maternelles ou les maîtresses de maisons. Les niveaux V représentent environ les 2/3 des effectifs des travailleurs sociaux et sont concentrés notamment dans l'aide à domicile (Auxiliaires de Vie Sociale).

A l'intérieur de la tendance globale à l'augmentation de la qualification des intervenants du secteur Social, qui se traduit par le fait que le nombre de diplômés augmente fortement, certains évoquent une déqualification ou une qualification tirée vers le bas. Celle-ci se traduit par la croissance du recrutement et de formation de salariés à niveau V et IV et la baisse des postes de niveaux III et II.

Par ailleurs, sur le plan européen les équivalences entre les diplômes du secteur Social ne sont pas toujours faciles à établir et pour l'instant, bien qu'il y ait accueil d'étudiants étrangers dans la communauté européenne notamment par les programmes européens (TEMPUS, ERASMUS, LEONARDO...) peu d'écoles en dehors des universités utilisent les crédits européens (ECTS) qui nous paraissent être un moyen complémentaire à celui de la VAE pour faciliter la mobilité professionnelle dans le secteur Social.

Le Droit Individuel à la Formation (DIF), aura-t-il un impact sur les qualifications dans le secteur Social ? : il est encore un peu tôt pour se prononcer.

Quant à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) elle amène un autre regard sur la formation<sup>121</sup>, sur l'obtention des diplômes et des qualifications et à travers sa mise en place, sur la pédagogie, notamment à travers la modularisation.

A terme, tous les diplômes du secteur Social seront accessibles par la VAE. Il y a cependant quelques exceptions dans les champs de la santé et de la sécurité. Les premiers diplômes ont été le Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale (DEAVS) et le Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé (DEES). Il est à noter la particularité pour les nouveaux diplômes qui deviennent accessibles dès leur mise en place par la VAE. Cela a été le cas par exemple pour le Certificat d'Aptitudes aux Fonctions d'Encadrant et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS) et que nous aborderons plus en détail en troisième partie.

La VAE mise en place par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 ouvre donc une nouvelle voie que celle de l'alternance ou de l'apprentissage mais comme nous l'avons

---

<sup>121</sup> Cf. Annexes. Yves Charra : « VAE, Validation des Acquis de l'Expérience, : « l'enseignement vu autrement ? » Revue Traverses n° 5

évoqué dans notre article<sup>122</sup> un double écueil doit être évité, selon nous. Pour les personnes en situation professionnelle : le premier serait, pour les candidats, de croire que la VAE est avant tout un formidable coup d'accélérateur (ou : comment obtenir en quelques mois un diplôme accessible après plusieurs années de formation), le second consisterait pour les employeurs et les Organismes Paritaires Collecteurs (OPCA) à envisager la VAE uniquement en termes de gains financiers (ou : comment permettre à des salariés d'obtenir des diplômes, titres et certifications à moindre coût comparativement à une formation).

Ceci précisé, la voie d'accès aux diplômes et qualifications par la VAE peut amener de nouveaux profils dans la répartition des postes nécessitant des diplômes, dans le secteur Social.

Enfin, la mise en place de nouveaux dispositifs a aussi une influence sur le profil professionnel des travailleurs sociaux. A titre d'exemple, la mise en place du dispositif du RMI et la gestion pour partie de celui-ci par des Assistants de service Social, a amené ces derniers à privilégier la dimension administrative à celle de l'accompagnement individualisé des personnes concernées : « *La profession a disparu en tant que corporation : l'unité fragile des animateurs, des éducateurs et des assistants de service social a volé en éclats, essentiellement par l'irruption du pouvoir local dans les domaines réservés de l'action sociale, et ce, soit par le truchement de la politique de la ville (...) soit par les effets de la décentralisation...* »<sup>123</sup>

## 1.2. Le management dans le secteur Social

« *Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines de l'entreprise* »<sup>124</sup>

Définition du management à laquelle nous adhérons tout en choisissant en contrepoint de la nuancer par ce que nous définirions plutôt comme « l'antimanagement » mais qui est une pratique que l'on rencontre malheureusement parfois sur le terrain : « *Le management c'est l'art de ne rien faire soi-même, de tout faire faire aux autres sans qu'ils ne puissent rien faire sans vous.* »<sup>125</sup>

Aujourd'hui le management dans le secteur Social est-il identique à celui du secteur marchand ou est-il plus social ?

---

<sup>122</sup> Idem

<sup>123</sup> Philippe Estèbe : « *Les métiers de la ville* » in revue Esprit de Mars et avril 1998 op. cit. page 58

<sup>124</sup> Raymond-Alain Thiétart : « *Le Management* », Presses Universitaires de France, 5<sup>ème</sup> édition corrigée 1992, 127 pages, page 5.

<sup>125</sup> Anonyme, mais diffusé oralement dans certains séminaires de formation de cadres pour amener ceux-ci à réagir.

Nous l'avons abordé au paragraphe concernant l'évolution de la demande et des réponses apportées : la taille des structures peut être parfois délimitée par le nombre maximum de clients auxquels elle peut s'adresser. Mais globalement cette taille va de la très grosse entreprise : «... la Mutualité française comptait en 2003 (...) 100 000 bénévoles et 55000 salariés, 2000 établissements et services médicaux, paramédicaux et sociaux. Le poids économique de cet ensemble est de l'ordre de 15,3 milliards d'euros... »<sup>126</sup>, à la très petite entreprise qui emploie uniquement un salarié et dont le budget de fonctionnement est de quelques milliers d'euros<sup>127</sup>.

Le mode de management va donc être bien différent selon la taille de l'entreprise : le pouvoir de négociation face aux financeurs, qui parfois incitent les structures à fusionner pour ne pas multiplier leurs interlocuteurs et pour diminuer les « doublons », est lui aussi bien différent selon la taille de la structure. Il nous semble que du fait de leur environnement et en réponse à la contingence, la structuration des organisations du secteur Social et leur mode de management passent actuellement de «l'ajustement mutuel» à une certaine «standardisation des résultats »<sup>128</sup> :

- «l'ajustement mutuel» : «...réalise la coordination du travail par simple communication informelle...naturellement utilisé dans les organisations les plus simples (...) Paradoxalement il est aussi utilisé dans les organisations les plus complexes, parce qu'il est...le seul qui marche dans des circonstances extrêmement difficiles. »<sup>129</sup>
- et à propos de « la standardisation des résultats » : « Il est également possible de standardiser les résultats du travail (par exemple en spécifiant à l'avance...la performance à atteindre). Les conducteurs de taxis n'ont aucune instruction à suivre pour ce qui est de la route à suivre ou de la manière de conduire : ils n'ont qu'une chose qui leur soit imposée, la destination indiquée par le client. »<sup>130</sup>

Pour ne citer que ces deux exemples, lorsqu'il y a des indications de nombre de contractualisations RMI à réaliser par des travailleurs sociaux ou lorsque l'Etat se désengage financièrement dans les structures qu'il supervise en leur demandant de maintenir des

---

<sup>126</sup> Scarlett Courvoisier et Jean-Louis Girodot : « Une autre façon d'entreprendre, entretiens mutualistes » éditions le Cherche midi 2003, 347 pages, page 9

<sup>127</sup> Cf. Annexes : Etude quantitative DDTEFP Loire. Il est à noter que les chiffres au niveau national et européen sont similaires.

<sup>128</sup> Henry Mintzberg : « Structure et dynamique des organisations », 15<sup>ème</sup> tirage 2002, éditions d'Organisation 1982, 434 pages, page 19.

<sup>129</sup> Ibidem

<sup>130</sup> Henry Mintzberg : « Structure et dynamique des organisations », op. cit. page 19.

résultats équivalents tout en trouvant d'autres sources de financement, il nous semble que c'est une forme de standardisation des résultats.

Afin de parvenir à cette standardisation des résultats, qui peut aussi s'appuyer sur la logique de l'évaluation et les démarches de certification ou de normalisation, l'Etat peut également utiliser la « standardisation des qualifications » : lorsque la complexité du système rend la supervision directe impossible la solution consiste à «standardiser ceux qui font le travail» pourrions nous dire en paraphrasant H. Mintzberg<sup>131</sup>.

La Validation des Acquis de l'Expérience, que nous avons évoquée en paragraphe précédent, ne nous semble pas remettre en question cette hypothèse sachant aussi que toute une partie (environ 50 %) de la formation, repose sur les professionnels (stages et interventions pédagogiques).

On assiste aussi de plus en plus fréquemment à l'apparition d'une ligne hiérarchique bien repérée ou au moins beaucoup plus repérée qu'il y a une ou deux décennies où « l'éducateur chef » dans le champ de l'éducation spécialisée était éducateur avant tout et accessoirement chef.

On peut, en ce sens, noter une évolution marquée pour les postes à responsabilité de niveau Direction Générale, où l'on ne fait plus strictement appel à des personnes issues d'un parcours professionnel et de formation du secteur Social mais aussi étant passé par de grandes écoles de commerce ou de gestion et par le secteur marchand. Ce renforcement de la ligne hiérarchique, le plus souvent par volonté de répondre aux pressions de l'environnement, n'est pas sans répercussions dans les structures en termes de management cette fois des Ressources Humaines. Nous reviendrons en troisième partie sur les aspects managériaux, dont le profil des managers en secteur Social, en nous appuyant plus spécifiquement sur les données que nous avons recueillies à travers nos interviews. Nous allons maintenant plus nous intéresser aux particularités, puis aux particularismes de ce secteur qui nous aideront à mieux situer les freins à une meilleure articulation entre la dimension (et performance) sociale et la dimension (et performance) économique.

### 1.2.1 Particularisme d'un secteur se définissant comme « non marchand »

---

<sup>131</sup> Ibidem, page 22 où l'auteur précise de même : « *La qualification et le savoir sont standardisés lorsqu'il est spécifié la formation de celui qui exécute le travail* ».

« ...Sa face supérieure n'est pas illuminée, sa face inférieure n'est pas obscure, perpétuel il ne peut être nommé, ainsi il appartient au royaume des sans-choses. Il est la forme sans forme et l'image sans image... »<sup>132</sup>

Lorsque l'on aborde le secteur Social et notamment la façon dont communiquent ses acteurs de terrain, il nous vient à l'esprit ces définitions chères à la pensée chinoise traditionnelle, où la chose évoquée l'est à travers tout... ce qu'elle n'est pas. C'est au destinataire du message de dégager sa propre définition, comme s'il était face à un négatif de photo à partir duquel il lui est nécessaire de reconstituer l'image réelle. Dans une démarche introspective et méditative cette approche a sans doute ses vertus, mais dans un contexte de marché concurrentiel elle nous paraît beaucoup moins appropriée.

Donc, le secteur Social, n'est pas marchand, il n'est pas, pour toute sa partie associative, à buts lucratifs, il n'est pas dans le secteur primaire, ni secondaire mais dans le secteur tertiaire, quoique lorsqu'il intervient dans le secteur de la production industrielle (Ateliers protégés, Centres d'Aide par le Travail, Entreprises d'Insertion...) il soit dans le secteur secondaire avec une mission relevant du secteur tertiaire, il devrait être plus axé et développé en direction des pays pauvres ce qui n'est pas le cas parce que la richesse d'une nation n'amène pas la disparition de la pauvreté mais au contraire peut l'accentuer (quart monde), il est à part en matière de formation car si un certain nombre de formations (comptables, juristes, secrétaires, écoles de commerce, formations universitaires,...) plus centrées sur le secteur marchand peuvent permettre de travailler dans le secteur Social, la réciproque n'est pas vérifiée dans le secteur marchand, sauf pour des postes très spécifiques (Assistant de travail Social, Médecin, Infirmier...).

Le secteur Social serait-il si polymorphe que l'on se trouverait contraint à le définir par contraste avec un secteur lui bien repéré : le secteur marchand ?

Nous avons précisé notre point de vue : nous pensons que, même si le paiement n'est pas effectué par le consommateur final, le secteur Social vend des services, qu'il a donc à faire à des clients, donc à un marché et à une forme de concurrence. Selon nous, la concurrence potentielle la plus sérieuse peut provenir du secteur marchand (sur le segment de la santé et sur celui de la vieillesse c'est déjà le cas). A ce propos, il est utile de signaler une prise de position du MEDEF :

---

<sup>132</sup> Lao Tseu traduit par Liou Kia-Hway : « *Tao tö king*, » éditions Gallimard 1969, 188 pages, page 75

*« ...Il faut...contrôler le glissement de l'action sociale vers l'activité économique...faire jouer pleinement la concurrence...distinguer le volet caritatif de l'activité de prestations de services du secteur social qui entre dans le secteur marchand...L'économie dite sociale est un secteur en pleine évolution, mais arc-bouté sur ses privilèges...aujourd'hui ses entreprises viennent concurrencer celles du secteur marchand... »<sup>133</sup>*

Nous serions donc tentés de dire que si les intervenants du secteur Social, ne sont pas toujours très versés dans ces notions de concurrence, ni même parfois simplement intéressés, à contrario, dans le secteur marchand il y a des acteurs qui évoquent ce terme auxquels parfois ils sont prêts à rajouter l'adjectif de déloyale.

*« il y a confusion entre la notion de secteur social et celle de dimension sociale de l'économie (...) captation de valeurs (...) Au nom du principe de l'unicité du marché : intégrer le secteur social dans le secteur marchand, donc suppression de la distinction entre une économie marchande et une économie dite sociale (...); au nom de la liberté de choix du prestataire : solvabiliser la demande en matière d'action sociale, plutôt que de subventionner l'offre(...) ».<sup>134</sup>*

Ce rapport ne se contente donc pas de critiquer il fait aussi des propositions très concrètes. Que propose le secteur Social en direction du secteur marchand ? : à notre connaissance rien, parce que la plupart de ses intervenants se désintéressent du secteur marchand où à l'inverse imaginent qu'ils vont y trouver des solutions « clés en main » aux problèmes qu'ils rencontrent.<sup>135</sup>

Finalement, la concurrence la plus redoutable nous semble être celle non de produits ou services substitués, mais celle d'une logique de pensée substitut qui progressivement amènerait la domination d'une pensée exclusivement gestionnaire. L'argent est souvent un sujet tabou, plus particulièrement en France. Il l'est encore plus dans le secteur Social où il est associé fréquemment au mercantilisme.

---

<sup>133</sup> Dans un rapport de 2002, cité par Scarlett Courvoisier et Jean-Louis Girodot : in « *Une autre façon d'entreprendre, entretiens mutualistes* » op.cité, page 34

<sup>134</sup> Ibidem page 34

<sup>135</sup> Dans les démarches concernant l'Insertion, en lien avec la RSE et pour les entreprises du secteur marchand que nous avons pris en compte dans notre recherche, ce sont ces entreprises qui ont pris contact, si elles l'estimaient nécessaire, avec des structures du secteur Social. Mais la démarche n'a jamais eu lieu, à notre connaissance, dans l'autre sens : structures du secteur Social entrant en contact avec une entreprise du secteur marchand avec une proposition concrète. Seules les organisations « interface » entre le secteur marchand et non marchand : « Entreprises d'insertion, associations intermédiaires, CAT, chantier éducatifs ... » ont une démarche en direction des entreprises du secteur marchand, mais qui est, selon nos informations, limitée à une position de sous-traitance.

Dans le secteur Social le thème de l'argent est abordé parce que les clients l'amènent en terme de problème (surendettement par exemple) ou en terme de remise en question (pourquoi travailler honnêtement puisqu'en faisant du « deal » je gagne en une semaine ce qu'un travailleur social gagne en un mois ?) Le non lucratif, cf. la loi 1901, qui régit le secteur non marchand lui permettrait-il de nier la dimension économique ? :

*« Je mesure aujourd'hui la folie et la méchanceté de ceux qui calomnient cette institution divine : l'argent ! (...) L'homme vénal sait faire taire ses instincts meurtriers et asociaux (...) Il faut prendre à la lettre l'expression l'âge d'or et je vois bien que l'humanité y parviendrait vite si elle n'était menée que par des hommes vénaux. Malheureusement, ce sont presque toujours les hommes désintéressés qui font l'histoire, et alors le feu détruit tout, le sang coule à flot. Les gras marchands de Venise nous donnent l'exemple du bonheur fastueux que connaît un Etat mené par la seule loi du lucre, tandis que les loups efflanqués de l'Inquisition espagnole nous montrent de quelles infamies sont capables des hommes qui ont perdu le goût des biens matériels... »<sup>136</sup>*

Le secteur Social peut-il donc continuer à se définir à l'ombre du secteur marchand ? Peut-il continuer à se définir par un particularisme du « nous sommes contres » ou « nous ne sommes pas ceci ou cela », qui est de moins en moins évident à justifier ? Le secteur marchand nous apparaît en perte de repères et de valeurs et le législatif ne peut pas tout régir. Le secteur Social qui aux yeux de certains demande toujours plus, peut-il donner quelque chose en échange au secteur marchand ? Nous allons, dans le paragraphe suivant, continuer à repérer les particularités du secteur Social en matière d'exercice du pouvoir managérial.

### 1.2.2 L'exercice du pouvoir managérial dans le secteur Social

*« Le pouvoir est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à un autre individu ou groupe d'individus quelque chose qu'ils n'auraient pas fait sur leur propre initiative. »<sup>137</sup>*

A travers cette « simple » définition on voit déjà apparaître, en filigrane, les dilemmes que nous avons évoqués entre bénévoles et salariés, salariés « anciens profils » et « nouveaux profils ». De plus dans le secteur Social la prise d'initiative est souvent corrélée avec l'implication ou l'engagement. Mais prendre des initiatives dans le contexte professionnel

---

<sup>136</sup> Michel Tournier : « *Vendredi ou les limbes du Pacifique* », éditions Gallimard 1972 pages 61-62

<sup>137</sup> Raymond-Alain Thiétart : « *Le Management* », op.cit. page 84

c'est, sans doute, se référer, explicitement ou implicitement, à des valeurs (par exemple je trouve inhumain que des gens meurent de froid dans la rue donc j'interviens de telle ou telle façon) et à des normes (un travailleur social dans telle situation est censé agir de telle ou telle sorte).

L'exercice du pouvoir managérial dans ce secteur, nous semble devoir donc tout particulièrement mettre l'accent sur l'échange et le partage de valeurs communes mais aussi sur des façons compatibles de les mettre en œuvre. Il ne suffit pas de dire et d'écrire que l'on veille au respect des clients ou encore que l'on favorise le développement de leur autonomie. Dans beaucoup de structures on en reste à cette étape, chacun ayant à mettre en application comme bon lui semble les valeurs et les objectifs décidés en commun ou non. Dans d'autres structures au delà de l'expression des valeurs et du présupposé que l'ensemble des salariés y adhère ou au moins les prend en compte et de la formulation d'objectifs, on échange sur les modalités de leur mise en œuvre. Mais, à notre connaissance très (trop) rares sont les structures où l'encadrement, car cela nous paraît relever de son rôle, permet aux équipes d'échanger et de débattre, de façon itérative, sur comment chaque salarié concrétise les valeurs qui fondent son action en direction des clients. Qu'est ce que le respect ? Poser cette question et y réfléchir, non pas une fois pour toute, car il ne nous paraît pas intéressant de vouloir donner des définitions, il y a des dictionnaires pour cela, mais de façon régulière (le rythme devant correspondre aux besoins des personnes concernées : clients et salariés). Par quoi se concrétise ce respect dans les contacts avec les clients ? Est-il mutuel ? Les salariés se sentent-ils respectés par leurs collègues et par l'institution ? etc.

Mais certains dirigeants ne nous semblent pas assez vigilants sur le fait que dans le secteur Social le style de management exercé a des répercussions directes sur la qualité du service<sup>138</sup>. Cela nous paraît tenir de la gageure, voire de relever à terme de l'injonction paradoxale, que de demander à des salariés de communiquer avec les clients, de les respecter ou encore de les accompagner dans le développement de leur autonomie, s'ils ont le profond sentiment au quotidien que l'exercice du pouvoir managérial se fait avec l'économie d'une réelle communication, dans le non respect de ce qu'ils sont.

Dans les structures associatives ceux qui ont le pouvoir de décision, les bénévoles, essaient effectivement de faire faire à leurs salariés un certain nombre d'actes et d'actions qui globalement visent, au mieux, à l'amélioration ou au maintien du bien-être des clients et, au

---

<sup>138</sup> Un seul manager dirigeant de notre échantillon a évoqué de façon explicite l'importance du management, ses homologues l'ont écouté mais n'ont pas réagi eux-mêmes et sont passés à d'autres sujets de préoccupations. Cf. Annexes.

minimum, à la diminution de leurs souffrances. Dans les structures du secteur Social, plus la ligne hiérarchique augmente plus la délégation de pouvoir augmente. Mais plus les risques de «dérives» deviennent également élevés, chacun interprétant le travail à réaliser selon ses propres échelles de valeurs, selon également ses stratégies d'acteur et la maîtrise des zones d'incertitudes qu'il a<sup>139</sup>. Donc, il est important d'encadrer et de fédérer pour s'assurer que chaque salarié de la structure travaille dans le sens voulu. La déclinaison des différents projets : associatif, d'établissement, de service, de groupe jusqu'à arriver au projet individualisé et concernant le client, ont ce double objectif : d'encadrer et de fédérer les pratiques au quotidien... s'ils ne sont pas remisés dans des tiroirs.

Il nous semble qu'il y a actuellement dans le secteur Social une diminution du pouvoir d'autonomie des salariés (autonomie très marquée à l'époque, révolue depuis, où par exemple, l'Assistant(e) de travail Social avait son secteur et ses clients) et une tentative d'augmentation de l'autonomie (ou pouvoir) de décision des clients. Ce rééquilibrage du pouvoir de décision et d'action entre le client et le travailleur social n'est pas simple à manager. En effet, dans une production matérielle, concrétisée par des pièces ou un produit fini, il n'est déjà pas facile d'équilibrer le rapport entre commandement et prise d'initiative de la personne commandée.

Dans une « servuction »<sup>140</sup>, ou production commune entre celui qui consomme le service et celui qui le vend, la prise d'initiative nécessaire de la part du salarié et en réponse à celle-ci de la part du client, est proportionnelle à la complexité du service ou de la prestation à réaliser. Un travailleur social qui se trouve face à une femme ou à un homme battu doit à la fois bien connaître les dispositifs légaux existants et laisser une place à la personnalisation des solutions à construire dans l'urgence, mais aussi dans le moyen terme. C'est cette personnalisation qui va permettre l'émergence de solutions adaptées et souples qui conviendront à la personne, qui pourront lui ouvrir un espace qui lui permettra de ne pas retomber inmanquablement dans la reproduction (ou dans la récidive dans le cas des délinquants).

La créativité peut ainsi garder une place et s'avérer cruciale dans des situations dites «bloquées». Mais la standardisation, la normalisation des procédures, fussent elles parées des atours de la qualité, certes peuvent éviter les dérapages individuels et les abus de pouvoir, encore qu'ils ne soient pas toujours simples ni à repérer ni à limiter, mais surtout,

---

<sup>139</sup> Michel Crozier et Ehrhart Friedberg : « *L'acteur et le système* », éditions le Seuil 1978, 436 pages

<sup>140</sup> Eric Langeard : « *Servuction. Le marketing des services* » op. cit.

selon nous, risquent d'éliminer la prise d'initiative, car celle-ci implique un risque : celui de l'erreur. De plus, comme l'évoque Philippe d'Iribarne<sup>141</sup>, en France peut-être encore plus qu'ailleurs, la logique du contrôle est peu compatible avec celle de la confiance, des capacités d'auto-contrôle du salarié et de sa conscience professionnelle.

Douglas Mc Gregor<sup>142</sup> met l'accent sur les théories X (la plupart des gens ne feraient rien s'ils le pouvaient) et Y (la plupart des individus portent un intérêt à leur travail et sont globalement motivés pour le réaliser) en conseillant aux dirigeants d'être plus consultatifs et participatifs. Dans le secteur Social la gestion du pouvoir managérial est parfois complexe du fait de la culture de ce secteur, où s'affirmer, se mettre en avant et finalement annoncer clairement qui on est et ce que l'on veut et entend faire, est perçu comme un manque d'humilité, une «désolidarisation» de l'ensemble et de l'individualisme. Traits perçus comme utiles dans le secteur marchand et surtout commercial, mais comme déplacés dans le secteur Social. Même pour l'encadrement, se positionner c'est d'abord dépasser cette culture puis se confronter à celle des membres de l'équipe : « Dans le secteur social, persiste une représentation dévalorisée de l'encadrement et ceci selon une double causalité : - d'une part dans leur grande majorité les salariés veulent voir maintenir des modèles de fonctionnement qui ont prévalu et avec lesquels ils s'arrangeaient en gardant d'importantes marges d'autonomie et de liberté d'action, tels les modèles familialistes ou encore « groupo-fusionnels » qui entretiennent une collusion imaginaire quant à la qualité des relations entre les acteurs et un déni de la position du cadre –d'autre part beaucoup de cadres minorent encore ou ne veulent pas reconnaître leur rôle hiérarchique au profit du seul volet administratif ou technique de leur poste. »<sup>143</sup> Nous partageons pleinement cette analyse de Dobecki et Guaquère même si nous pensons, et la mise en place du Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrant et Responsable d'Unité d'Intervention Sociale va dans pour nous dans ce sens, que le positionnement managérial des cadres du secteur Social est en pleine évolution.

Nous pensons donc, comme le précisent Hersey et Blanchard dans leur approche concernant le « management situationnel »<sup>144</sup>, que :

- les managers ont leur propre personnalité et sont plus à l'aise avec un type de management qui leur correspond spontanément,

---

<sup>141</sup> Philippe d'Iribarne : « *La logique de l'honneur* », éditions du Seuil 1989

<sup>142</sup> Douglas Mc Gregor : « *La profession de manager* », op. cit.

<sup>143</sup> Bernard Dobecki et Daniel Guaquère : « *Etre cadre dans l'action sociale et médico-sociale* » Identités, légitimités, fonctions. éditions ESF 2001 232 pages, page 95

<sup>144</sup> Hersey et Blanchard : « *Le management situationnel* » éditions INSEP 1988

- les personnes à manager sont différentes tant dans leur implication (cf. les théories X et Y de Grégor<sup>145</sup>) que dans leurs compétences,
- les situations créent également une contingence à laquelle un style de management est plus approprié.

Partant de ces postulats pour nous valables aussi bien dans le secteur Social que marchand, un manager s'il est spontanément directif, aura du mal à faire croire qu'il est participatif, même si ce courant managérial est à la mode dans le secteur Social. Par contre s'il est directif avec un salarié qui est motivé et compétent et qui a besoin pour être manager correctement de délégation, à terme cela va poser un réel problème. Enfin, dans une situation d'urgence, par exemple une agression grave d'un salarié par un client, adopter le style délégatif pour le manager est une démission tout aussi grave face à ses responsabilités.

Ceci précisé, le management est-il plus social, c'est à dire représentatif des valeurs qui le fonde, dans le secteur Social que dans le secteur marchand ? : nous ne le pensons pas, en effet :

- nous référant aux différentes interventions que nous avons pu mener dans les deux secteurs, marchand et Social, nous remarquons que le management dans le secteur Social essaie de « combler le retard » qu'il a pris globalement en la matière. Pour ce qui concerne plus spécifiquement le management des Ressources Humaines le secteur Social nous semble, par facilité « d'acointances culturelles », priser tout particulièrement le management participatif,
- pour les raisons que nous avons évoquées dans les lignes qui précèdent, le management participatif ne peut remplacer à lui tout seul la palette des types managériaux nécessaires pour manager des équipes. En ce sens, le style persuasif est peu utilisé et les travailleurs sociaux n'ont pas l'habitude de développer des argumentaires. Face aux publics qui sont les leurs il leur est sans doute beaucoup plus utile de faire preuve d'influence que de persuasion. Mais face à des élus et à des financeurs se montrer persuasifs, en sachant développer un argumentaire cohérent et gérer les objections devient aujourd'hui également très important.
- enfin, si la valeur, par exemple, respect de l'individu est de façon assez universelle évoquée dans le secteur Social, pour autant le management dans ce secteur, à travers les observations que nous avons pu mener, ne nous paraît pas plus exemplaire que dans le secteur marchand. Nous serions tentés de dire, et cela n'engage que nous, que dans le

---

<sup>145</sup> Douglas Mc Gregor : « *La profession de manager* », op. cit.

secteur marchand la pression économique qui est parfois prétexte pour tenter de justifier des méthodes de management non respectueuses de l'individu, trouve son équivalence dans le secteur Social à travers des dirigeants plus ou moins charismatiques et d'autant plus autocratiques qu'ils se savent soutenu par leur Conseil d'Administration. Selon nous, ces managers qui se trouvent parfois accusés de harcèlement moral par leurs salariés, ne sont pas plus nombreux, mais pas moins nombreux non plus que dans le secteur marchand, c'est en ce sens que le management ne nous paraît pas être plus social ou exemplaire dans le secteur Social que dans le secteur marchand.

## **Conclusion de la section 1**

Un secteur qui se professionnalise est, selon nous, un secteur qui prend une dimension économique suffisante pour lui permettre de créer un marché de l'emploi. Nous ne restreignons pas ce marché uniquement au statut de salarié, mais nous incluons aussi celui de libéral. Cette professionnalisation croissante du secteur Social nous semble positive dans la mesure où elle permet aux destinataires de l'action sociale, d'acquérir le statut de client face à des professionnels, plutôt que celui de personne à qui l'on vient en aide face à des bénévoles. Cependant, certains bénévoles dans leurs interventions montrent un respect des individus et de leurs droits, qui peut s'apparenter à celui que nous trouvons légitimes d'accorder à un client.

Grâce à l'utilisation de la loi 1901 le bénévolat peut conserver une place stratégique et déterminante dans le secteur Social. Une des principales craintes rattachées au fait que la logique lucrative puisse investir le secteur Social est qu'elle prenne en compte que les segments de clientèles de ce secteur qui sont les plus rentables, accentuant encore les disparités sociales actuelles.

Dans un nombre important de structures les bénévoles et les salariés travaillent en « bonne intelligence ». Ceci dit, pour beaucoup de salariés du secteur Social, les membres bénévoles qui dirigent leur structure, donc le Conseil d'Administration et le bureau de l'association, restent inaccessibles. Cela produit une délégation de pouvoir très forte pour les directeurs de structures associatives et parfois une position d'hégémonie du dirigeant. Celui-ci peut alors justifier son style de management en direction de son CA par sa description des profils des salariés qu'il a à manager et justifier aux yeux de ses salariés ses décisions par ce qu'il dit être des positions de son CA. Certes, la confiance et la délégation sont essentielles mais ne justifient pas, selon nous, ce clivage que nous avons pu observer dans certaines associations, surtout celle de taille moyenne et importante, entre les bénévoles membres du CA et les

salariés de terrain. Comme l'évoquait la citation du MEDEF le secteur Social est parfois et peut être arc-bouté sur ses privilèges et effectivement ses entreprises peuvent venir concurrencer celles du secteur marchand, mais la réciproque est de plus en plus vraie, nous allons voir, en section suivante, de quelle façon.

## ***Section 2 : L'entrée sur le marché de la dimension sociale et du secteur Social de logiques ou d'acteurs du secteur marchand***

Evoquer une logique d'acteur du secteur marchand c'est indiquer également qu'il y a une logique d'acteur du secteur Social. Pour mieux comprendre cette dernière il peut être utile de retracer de façon succincte la genèse de la création d'une association. Puisque la presque totalité des structures du secteur social sont soit des institutions publiques soit, majoritairement, des structures associatives :

des individus partagent un projet commun et ne voulant pas lui donner corps dans le secteur marchand décident de le concrétiser dans le secteur non marchand. Cela reflète déjà une logique d'acteurs dont le but n'est pas de dégager des profits. Ceci ne veut pas dire, non plus, que ce choix va impliquer de faire des pertes. Logique de la « perte » concrétisée par des déficits toujours plus élevés et justifiant, selon les intéressés, des demandes de subventions toujours accrues. Cette pratique a eu cours pendant de nombreuses années jusqu'à ce que les organismes financeurs, soit se désengagent purement et simplement, soit demandent « des comptes » sur l'emploi des fonds attribués et incitent les administrateurs et les dirigeants des structures à plus se pencher sur la logique budgétaire.

Revenons à nos créateurs d'association : ils peuvent, pour concrétiser leur projet dans le secteur non marchand, se contenter de réaliser une association de fait qu'ils ne déclarent pas et qui n'a pas d'existence morale ni juridique<sup>146</sup>. De façon plus courante les membres fondateurs choisissent de déposer les statuts de leur association où figurent notamment les buts qu'ils poursuivent. Si ceux-ci ne sont pas contraires à la loi, l'association reçoit un récépissé de déclaration, cf. la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Puis sa déclaration, sous un délai d'un mois, est rendue publique par l'insertion au Journal Officiel d'un extrait reproduisant sa date

---

<sup>146</sup> La loi 1901 distingue quatre catégories d'associations : association non déclarée, congrégation religieuse, association déclarée (personnalité morale et capacité juridique), association reconnue d'utilité publique.

de déclaration, son titre, son objet et l'adresse de son siège social. Le fait d'être déclaré donne une existence juridique à l'association qui peut ainsi ester en justice. Une fois créée l'association va de façon officielle permettre à ses fondateurs de se consacrer à la réalisation de leur but.

Rapidement, le plus souvent, ils vont se trouver confrontés à la question des moyens et c'est sur ce point là que les logiques vont différer avec le secteur marchand. Dans celui-ci la création d'une entreprise implique l'apport de fonds, notamment le capital social dont le montant est variable selon le statut juridique choisi<sup>147</sup>. A l'opposé, l'association peut démarrer sans aucun apport financier et ensuite demander des subventions, mises à dispositions de locaux ou de matériels et aussi obtenir des moyens financiers par dons, legs et aussi par les cotisations qu'elle peut demander à ses membres. De plus, le créateur d'entreprise dans le secteur marchand a souvent le but d'obtenir une rémunération ou un salaire à travers l'activité de son entreprise. Les fondateurs d'une association n'ont eux pas le droit d'être salariés ou rémunérés par l'association qu'ils ont créée.

On le voit, la logique qui sous tend les deux approches : associative ou marchande dès la création d'une structure n'est pas la même. On comprend aussi que les logiques peuvent se heurter entre le dirigeant d'entreprise qui peut avoir mis ses propres fonds dans son entreprise et qui de ce fait attend un retour sur investissement, notamment par rapport aux risques qu'il estime avoir pris et la logique de fonctionnement d'une association. Logique qui n'implique pas d'une part l'apport de fonds personnels et qui d'autre part est centrée non sur un retour sur investissement, d'ordre financier en tous cas, mais sur la défense ou la promotion d'une idée qui peut paraître bien immatérielle et lointaine de ses propres préoccupations au secteur marchand. Lorsque ces deux logiques : non marchande et marchande entrent en jeu sur le terrain de la concurrence, cela se fait parfois avec quelques grincements de dents et rarement sans difficultés comme nous allons le voir en paragraphe suivant.

## **2.1 Du secteur Social vers le secteur marchand**

Pourquoi le secteur Social s'est, à un moment donné, tourné vers le secteur marchand ? Principalement pour une volonté d'utiliser l'insertion par l'économique. Le travail garde dans cette approche une valeur fondamentale, mais devient un travail adapté à des personnes qui sont a priori exclues de l'emploi au sens traditionnel du terme.

---

<sup>147</sup> Fixation libre du capital par exemple pour une SARL ou une EURL, et 3700 euros minimum pour une SA.

Ce type d'initiatives peut poser problème aux acteurs du secteur marchand dès lors qu'il amène sur le marché des concurrents qui sont jugés bénéficier d'aides (principalement des subventions) qui auraient un rôle de « dumping » par rapport à leur production. Accusation que réfutent les intéressés en expliquant que les aides dont ils bénéficient ne font que compenser, et souvent insuffisamment selon eux, la sous productivité de leurs salariés et l'encadrement supplémentaire qu'ils requièrent. Sous productivité due à leur profil qui nécessite aussi un « surencadrement ».

Par ailleurs, le secteur Social, a aussi intégré une logique marchande en créant si nécessaire des structures qu'elle chapeaute et qui sont juridiquement dans le secteur marchand : SARL ou SA, pour les mutuelles par exemple, ou encore avec les fonds de placements éthiques, ceci avec l'objectif d'intervenir en direct dans l'économie marchande mais avec des visées spécifiques et issues du secteur non marchand : « *A Azur-GMF, les filiales sont réunies par un « pacte de famille » (...) Créer des filiales de mutuelles sous la forme de sociétés anonymes n'est pas une remise en cause de la mutualité. La filiale reste dans la structure mutualiste et lui apporte de la souplesse. (...) Etre mutualiste n'est pas être contre le Marché (...) C'est (...) faire en sorte [de ne pas être] à la merci du Marché...* »<sup>148</sup>

A titre d'exemple, différentes structures se sont mises en place en France, pour intervenir dans l'insertion par l'économie :

- les associations intermédiaires (principaux textes les régissant : loi 87/39 du 27.01.1987, puis 89-905 du 19.12.1989 et décret 91-747 du 31.07.1991),
- les chantiers écoles ou éducatifs ( mis en œuvre dans le cadre de mesures pour l'emploi),
- les régies de quartier (pas encadrées par des textes spécifiques mais mentionnées dans les circulaires du 11.07.1988 et du 25.10.1988),
- les entreprises d'insertion (principaux textes les régissant : loi 91-1 du 03.01.1991 et décret 91-421 du 07.05.1991),

Et d'autres sont ciblées uniquement sur le public des handicapés :

- CAT, Centre d'Aide par le Travail (principaux textes de références : Articles 167 et 168 du Code de la Famille, modifiés par les articles 30 et 48 de la loi d'orientation en faveur des handicapés. Décret n°77-1546 du 31.12.1977 et circulaire du 08.12.1978),
- Atelier protégé (principaux textes de références : : code du travail, articles L 323.30 et suivants, R 323.58.1 et suivants...Arrêté du 08.08.1979.

---

<sup>148</sup> Christian Sastre : in Scarlett Courvoisier et Jean-Louis Girodot : « *Une autre façon d'entreprendre* » éditions le Cherche Midi 2003, 422 pages, page 317

Nous allons dans les paragraphes suivants situer plus précisément ces structures ainsi que la façon dont elles intègrent, en plus ou moins grande partie, la logique du secteur marchand et les problèmes qu'elles doivent surmonter pour y parvenir.

### 2.1.1. L'exemple des structures centrées sur l'insertion par l'économie hors handicap

Ces structures nous paraissent, à titre d'exemple et à des degrés divers, bien illustrer la difficile jonction entre des objectifs d'ordre social et d'autres relevant d'impératifs marchands. Avant d'aborder en tant que telles ces structures il nous paraît intéressant de souligner que le travail reste une notion clé, dans ce type d'approche pour l'insertion. Mais on peut aussi porter un regard distancié sur ce qu'est aujourd'hui le travail et son but : « *Le but du travail n'est plus la satisfaction des besoins et l'effort n'est plus proportionné au niveau de satisfaction à atteindre, le « ça me suffit » cède la place au « toujours plus » (...) Dans ce contexte, une complicité objective s'instaure entre patronat et syndicats autour de la définition d'un individu travailleur identifié à une force de production et de consommation. Définir un individu par d'autres activités que son travail reviendrait à courir le risque de le voir échapper à la rationalité économique (...). Dans ce sens « l'art de vivre » sans but marchand ne peut s'accommoder de l'idéologie du travail ni être reconnu par elle.* »<sup>149</sup> Cette logique du « toujours plus » est-elle compatible avec les objectifs de l'insertion ? L'insertion passe-t-elle forcément par l'intégration de cette logique par la personne qui veut ensuite se réinsérer dans le monde du travail ? Pour être concurrentielles l'ensemble des structures dont il va être question, ont-elles besoin de s'appuyer sur cette « idéologie du travail » ? Selon les structures nous allons essayer de positionner des éléments de réponses qui nous paraissent porteurs de sens concernant l'incursion du secteur Social dans le secteur marchand :

- les Associations Intermédiaires (AI):

elles ont pour objectif d'embaucher des personnes privées d'emploi et en difficulté de réinsertion (bénéficiaires du RMI, chômeurs de longue durée ou de plus de 50 ans). Le statut est associatif et l'association intermédiaire doit être agréée par le préfet. Les associations intermédiaires proposent un ensemble de services aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités territoriales, qui ne sont pas assumées au niveau local par le secteur privé ou public, ceci afin d'éviter une concurrence déloyale envers les entreprises du secteur

<sup>149</sup> André Gorz : « *La métamorphose du travail, quête du sens* » édition Galilée 1998 cité par Philip Mondolfo : « *Repenser l'action sociale* », édition Dunod 1997, 217 pages, page 87

marchand. Les services proposés peuvent être des travaux ménagers, du jardinage, de l'entretien... Les AI doivent assurer un suivi des personnes embauchées le plus fréquemment en CDD et parfois en CDI et à temps partiel. L'agrément est délivré annuellement et en principe reconduit au vu et à l'analyse du compte rendu d'activités. Sous réserves de ne pas franchir un seuil d'activité (750H/an et par salarié) il y a exonération des cotisations sociales et allocations familiales à charge de l'employeur. Leur nom d'intermédiaire est rattaché à leur mission de passage de l'exclusion vers le monde du travail. En moyenne elles emploient leurs destinataires 50 heures par mois.

Compte tenu du temps de travail moyen proposé, et qui dépend complètement de la demande de services, il ne nous semble pas y avoir une pression de type « toujours plus » qui soit intégrée par les personnes qui sont employées par les associations intermédiaires.

Par contre, les associations intermédiaires permettent sans doute à des personnes qui sont a priori jugées inemployables dans le secteur marchand, de garder une pratique de leur savoir-faire et de préserver ainsi un peu de leur employabilité et de leur identité professionnelle.

A notre avis la logique de productivité et du chiffre d'affaire à atteindre, peut être amenée si, à l'intérieur de l'association intermédiaire, il y a un ou des permanents salariés, et devenir proportionnelle avec la partie d'autofinancement sur leurs postes,

- les chantiers écoles ou éducatifs sont ciblés sur les jeunes sans qualification et ne souhaitant pas intégrer une formation et sur les chômeurs longue durée. Les chantiers écoles peuvent être mis en place par toute structure du secteur Social qui bénéficie d'un marché. Les participants sont salariés ou pris en charge dans un autre type de dispositif dont ils conservent le bénéfice. C'est la structure initiatrice du chantier qui paye leurs cotisations sociales calculées à partir d'un pourcentage de la valeur du SMIC. L'objectif est le retour à l'emploi. Le chantier école est ponctuel et la contrainte économique qui pèse sur lui n'est pas liée à la commercialisation de biens ou services puisque celle-ci s'est déroulée en amont du chantier,
- les régies de quartier sont souvent nées de l'initiative de municipalités, d'institutions ou d'un groupement d'habitants. Elles visent à apporter des réponses localement, au niveau donc d'un quartier, à des problèmes d'emploi et de cadre de vie. Elles ont le statut associatif et passent des marchés avec la ville ou les bailleurs ( HLM le plus souvent) centrés sur l'entretien et la réhabilitation de l'habitat. La régie de quartier peut aussi fournir des prestations de services de proximité : aide aux familles, aux personnes âgées, aux handicapés. Son financement est à 80 % de l'autofinancement. Compte tenu de son

contexte d'intervention très local la régie de quartier ne nous paraît pas être dans une logique marchande forte et dans tous les cas beaucoup moins marquée que celle d'une entreprise d'insertion,

- les Entreprises d'Insertion (EI)

Les entreprises d'insertion ont remplacé les entreprises intermédiaires dont le statut était flou. Elles ont en commun avec les associations intermédiaires la facilitation au retour à l'emploi dans le secteur marchand. Leur cible est cependant un peu différente : jeunes (16 à 25 ans) en très grande difficulté ou relevant de la protection judiciaire de la jeunesse, sortants de prison, de cure de désintoxication ou de cure psychiatrique, mais également chômeurs de longue durée et bénéficiaires du RMI.

Dans chaque département il existe un Conseil départemental de l'insertion par l'économique<sup>150</sup> qui notamment est chargé de vérifier la qualité du projet social de l'EI et sa viabilité économique.

Le statut juridique d'une entreprise d'insertion peut être associatif mais également SARL, SCOP, SA... De fait, le fonctionnement de l'EI est beaucoup plus ancré dans la logique économique que l'association intermédiaire. L'accent est mis dans la mission de l'EI sur l'apprentissage ou le « réapprentissage » de la capacité à travailler. Ce qui peut déjà consister dans certains cas à venir travailler et à être à l'heure. Le but est de permettre aux destinataires ou clients de retrouver un emploi dans une entreprise du secteur marchand. Les contrats de travail utilisés sont de type CDD ou aidés avec en filigrane, l'objectif d'être transitoire vers un retour à l'emploi en entreprise traditionnelle.

L'EI est un autre volet de l'insertion qui complète l'insertion par la formation. Leurs marchés se sont beaucoup diversifiés au fil du temps : bâtiment, mécanique, recyclage, agriculture, transport, services... Les aides que les entreprises d'insertion perçoivent sont variables et accordées soit par l'Etat, avec également l'exonération des charges patronales de Sécurité sociale, soit par la DDASS, Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales : par exemple pour l'insertion des toxicomanes. Ces aides ont pour but de compenser la moindre productivité des salariés et l'accompagnement social qu'ils nécessitent.

Il existe également des entreprises d'intérim d'insertion dont le but est d'intervenir exclusivement en direction des clients cibles des EI. L'EI dont l'intervention sur le marché est parfois qualifiée de concurrence déloyale par certains chefs d'entreprise du secteur

---

<sup>150</sup> Son homologue au niveau national est le Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique qui peut être consulté par le gouvernement sur toute question relative à l'insertion sociale et professionnelle.

marchand, du fait des aides dont elle bénéficie et souvent du moindre prix de vente de ses prestations est cependant de plein pied dans une logique marchande. Cette logique d'acteur dans le secteur marchand n'est pas toujours aisée à concilier avec la logique sociale de l'insertion. A ce sujet, nous avons pu rencontrer un responsable d'entreprise d'insertion qui nous a évoqué des difficultés qui nous semblent pouvoir être partagées par beaucoup d'entreprises d'insertion et que nous avons regroupées en trois catégories :

- la première difficulté tient à la synergie minimum qu'il doit y avoir entre le profil des membres fondateurs de l'EI et son dirigeant,
- la seconde en lien avec la première, tient à la répartition des sources de financements pour que l'EI soit viable économiquement,
- la troisième en lien avec la seconde, tient à la répartition dans l'effectif des salariés, et de l'équilibre des profils relevant de « l'insertion lourde » et de ceux qui peuvent assurer une bonne productivité.

Concernant la première difficulté il nous paraît nécessaire qu'un dirigeant d'entreprise d'insertion possède conjointement la « fibre sociale » et « la fibre gestionnaire ». Ce n'est pas toujours aisé de trouver ce type de profil : « 154 chefs d'entreprise d'insertion ont communiqué leurs métiers antérieurs (...) Secteur social : 44 %, dont éducateur, AS :

30 %, directeur d'association (CAT, CHRS, centre social) : 14 %, Secteur économique : 36 % dont responsable d'entreprise (chef d'entreprise, gérant...) : 12 %, technicien, artisan : 10 %, administratif divers : 9 %, commerciaux : 4 %, Secteur de la formation : 16 % dont formateurs : 14 %, directeur de centre de formation : 2 %, Autres : 4 %... »<sup>151</sup>

On notera, une fois de plus, la présentation « dichotomique » qui distingue le secteur Social et le secteur économique, alors que pour nous, le secteur Social n'est pas hors du secteur économique, ne serait ce que parce qu'il y a une économie sociale nommée comme telle. Par rapport aux profils des dirigeants d'EI : trop centrés sur l'aspect gestionnaire ils risquent de se trouver rapidement en difficulté avec à la fois leur propre personnel et avec les salariés destinataires de l'EI ; trop centrés, sur l'aspect social ils risquent de se trouver rapidement en dépôt de bilan.

Et lorsque les dirigeants ont ce double profil faut-il qu'il y ait une synergie qui se joue entre lui-même et par exemple le Conseil d'Administration si l'EI est en statut associatif. Et certains CA sont trop axés sur le volet social parce que leurs membres sont rattachés à ce

---

<sup>151</sup> Claude Alphandéry : « *Insertion Sociale et Economie* » rapport d'étape du conseil national de l'insertion par l'activité économique, Ministère de l'intégration et de la lutte contre l'exclusion, éditions la Documentation Française 1995, page 74

secteur beaucoup plus fréquemment qu'à celui du secteur marchand. Le résultat est souvent le départ du dirigeant, non pas à notre avis et dans ce cas, par son profil inadapté à celui d'un dirigeant d'EI, mais par un manque complet de synergie entre son profil et celui des bénévoles. Par ailleurs, beaucoup d'EI travaillent en réseau partenarial avec des AI, des missions locales, des organismes de formation, des CHRS et des associations gérant des chantiers écoles : structures sur lesquelles nous reviendrons dans les lignes suivantes.

Concernant la seconde difficulté : faut-il privilégier des financements aidés en développant au maximum le volet social, puisque nous l'avons vu l'Etat mais aussi d'autres structures peuvent financer l'EI pour l'accompagnement de profils salariés spécifiques, ou faut-il privilégier l'autofinancement qui rapproche l'EI d'une véritable entreprise ? Cumuler les deux n'est pas envisageable parce que les financeurs regardent aussi les résultats de l'entreprise avant de reconduire leurs aides. Dans leur décision il n'y a d'ailleurs rien de mécanique puisqu'il s'agit de faire une péréquation entre la bonne gestion économique de l'entreprise et sa capacité à remplir avec succès sa mission d'insertion. Nous avons lié cette difficulté avec la précédente car selon le profil du dirigeant et celui des membres du Conseil d'Administration (CA), il y aura une volonté de plus pencher dans un sens ou dans un autre. En la matière, la concordance des points de vue, dirigeant et CA, pourra s'avérer plus pauvre pour la pérennité de l'EI que le débat, mais à l'opposé des divergences trop marquées ne seront pas tenables et risquent de provoquer des départs.

Concernant la troisième difficulté : comment équilibrer au mieux les profils des salariés pour maintenir la mission d'insertion de l'EI en ne pratiquant pas à son tour l'exclusion<sup>152</sup>. Car plus l'EI entre dans la logique marchande, plus elle doit veiller à développer sa rentabilité. Cette rentabilité repose sur la capacité de ses salariés à produire en quantité et qualité suffisantes des biens ou services afin que l'EI soit reconnue par les clients externes, entreprises ou particuliers comme une entreprise qui fournit des produits ou services suffisamment compétitifs. Un salarié d'une EI qui doit tout d'abord réapprendre les rythmes du travail n'est sans doute pas le plus à même de fournir, au moins dans un premier temps, un niveau de productivité et de qualité optimum. Et dès lors qu'il y parviendra son contrat de travail ne peut de toute façon excéder 24 mois.<sup>153</sup> Nous avons lié cette difficulté à la précédente parce que le choix de la part des financements aidés et de l'autofinancement, va

<sup>152</sup> C'est une question récurrente dans le secteur Social et concernant des clients dont le profil, souvent qualifié de « polypathologique », nécessite un service qualifié de « lourd » et n'est pas simple à faire cohabiter avec les autres clients. Cela se traduit parfois par des clients dont personne ne veut et que chaque structure essaie de faire accepter par une autre qu'elle-même. L'expression utilisée par des managers du secteur Social que nous avons interviewés, pour décrire cette pratique, est celle de : « *la patate chaude* ».

avoir une incidence sur la composition de l'effectif de l'EI, sur également la teneur du travail de l'encadrement intermédiaire et sur la façon dont sont conciliés les objectifs d'insertion et de rentabilité qui reste souvent complexe pour la plupart des EI. Par rapport à notre propos de départ ce qui a été défini comme « l'idéologie du travail » risque, selon nous, d'être encore plus présente dans une EI que dans une AI. Ceci est d'ailleurs plutôt logique puisque les dispositifs d'Insertion mettent tous le travail au centre de leurs objectifs.

Il semblerait donc que c'est principalement la volonté d'Insertion qui a amené les structures du secteur Social à intervenir de façon plus ou moins marquée dans le secteur marchand et d'intégrer, là aussi de façon plus ou moins marquée, une logique d'acteur du secteur marchand. Mais pourquoi ne pas tenter d'initier des partenariats directement avec les entreprises du secteur marchand qui iraient au delà des mesures, sans cesse renouvelées, en faveur de l'emploi et de l'insertion mise en place par l'Etat et en direction des entreprises du secteur marchand ? Peut être parce que les entreprises, notamment en France, sont plutôt frileuses envers ce type d'initiative qui, par exemple, sont tentées en Italie pour la réinsertion de personnes souffrant de déficience mentale ou de troubles psychiatriques légers. Peut être aussi parce que les acteurs du secteur Social restent timides face à des initiatives de leur part en direction des entreprises ? Ou peut être encore parce que chacune des deux parties y trouve son compte : les entreprises en n'ayant pas un regard externe sur leurs pratiques managériales et les travailleurs sociaux en conservant la primeur de l'intervention en direction de leur clientèle captive. Aujourd'hui cette logique, notamment à travers l'insertion et la RSE, est en train d'évoluer sur l'initiative d'entreprises du secteur marchand comme nous le verrons en paragraphes suivants.

### 2.1.2. L'exemple des structures ciblées sur les handicapés

Comme évoqué précédemment ces structures ciblées sur les handicapés nous semblent, elles aussi, bien refléter le tiraillement vécu au quotidien entre la volonté de concilier des impératifs d'ordre marchand et d'autres relevant de leur mission d'ordre social. Concernant les handicaps deux grandes approches en occident sont proposées et parfois s'opposent :

---

<sup>153</sup> Il est vrai que pour les destinataires des EI qui semblent au bord de l'inadaptation existe une autre type de structure les CAVA : Centre d'Adaptation à la Vie Active qui fonctionnent comme des EI mais en étant beaucoup moins soumis à des objectifs de productivité et qui sont le plus souvent intégrés dans des CHRS, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

celle définie par la CIH, Classification Internationale des Handicaps, publiée en 1980 et élaborée dans le cadre de l'OMS, l'Organisation Mondiale de la Santé et celle de la France qui applique cependant en partie la classification de la CIH mais essaie de la faire évoluer. En effet, la déficience est située par la CIH au niveau de l'organe et la dimension sociale est réduite à la finalité ultime de cette déficience. Le schéma proposé par la CIH est le suivant : maladie (disease), déficience (impairment), incapacité (disability), puis handicap social (handicap). Si cette classification paraît pertinente pour les handicaps physiques elle ne l'est plus forcément pour ce que les Français appellent le handicap mental où la déficience n'est pas nécessairement au niveau de l'organe et la distinction entre handicap mental et social à l'intérieur du mot handicap semble d'autant plus nécessaire. Dans une société où l'identité sociale est fortement rattachée, sinon dépendante, de l'identité professionnelle, être en capacité pour une personne handicapée et pour son entourage familial, d'assumer un emploi revêt un caractère particulier où l'objectif n'est pas, pour une majorité d'intégrer, à terme, un emploi en entreprise marchande mais bien de tenir un poste de travail au même titre qu'une personne valide :

- les Centres d'Aide par le Travail (CAT) :

initialement Centres de Réentraînement au Travail, les CAT ont pour but de permettre aux personnes handicapées qui ne peuvent pas, ponctuellement ou durablement, travailler en Atelier Protégé ou milieu ordinaire, de le faire en étant accompagnées. L'âge d'admission peut commencer dès 16 ans. Les travailleurs handicapés n'ont pas le statut de salarié (ils n'élisent pas de délégués du personnel, leur représentation est assurée en Conseil d'établissement, ne dépendent pas du tribunal des prud'hommes et ne cotisent pas à l'assurance chômage). Leur rémunération est mixte (Direction Départementale du Travail et de l'Emploi, CAT, et en général Allocation Adulte Handicapé). Depuis plusieurs années la pression économique s'est accrue sur les CAT suite au désengagement progressif mais marqué de l'Etat. De ce fait, il est de plus en plus épineux pour ces structures de concilier les logiques d'insertion sociale et professionnelle et de productivité. Un problème déontologique se pose également quant à la capacité réelle de certains de ces salariés à accepter ou négocier leurs conditions de travail, toujours dans la perspective de « l'idéologie du travail » dont il a été question en précédent paragraphe.

- les ateliers protégés :

l'un des premiers ateliers protégés a été créé par la Régie nationale des usines Renault en 1951, pour continuer à employer des salariés diminués et au rendement faible du fait de leur âge<sup>154</sup>, de maladie ou d'accident du travail.

les ateliers protégés<sup>155</sup> sont inclus dans une entreprise du secteur marchand ou sont indépendants. Ils sont ouverts aux handicapés ayant une capacité de travail au moins égale au tiers de la capacité d'un travailleur valide réalisant les mêmes tâches. L'objectif est si possible, de permettre à la personne handicapée d'intégrer ensuite l'entreprise en milieu ordinaire avec si nécessaire un aménagement de poste. Les ateliers protégés sont complètement dans la logique marchande et la productivité, même si celle-ci est aménagée. Les employés ont le statut de salariés, peuvent élire des délégués du personnel et cotisent à l'assurance chômage. Seul leur calcul de rémunération déroge au droit du travail. Le salaire est au prorata du temps réel passé à l'exécution des tâches et du rendement, il ne peut être inférieur à 35 % du SMIC et est complété par la DDTE et éventuellement l'AAH, comme évoqué pour les CAT. La situation de désengagement de l'Etat tout comme pour les CAT accroît encore les difficultés de conciliation de leur mission sociale et marchande. Dans ce contexte, comme nous l'avons évoqué pour les entreprises d'insertion, les ateliers protégés n'ont guère intérêt à d'une part à admettre des personnes à faible productivité et d'autre part à favoriser le départ en secteur marchand de leurs salariés les plus productifs. L'alternative consiste à employer le maximum autorisé (20 %) de personnes valides dans l'effectif des salariés et de créer en parallèle un CAT afin de bénéficier de financements aidés supplémentaires.

Donc nous l'avons vu, hormis au niveau de la finance (fonds éthiques proposés d'ailleurs également par la plupart des banques traditionnelles) et de l'assurance par les mutuelles qui ont plus des logiques de rester en place sur un marché concurrentiel et de défendre leurs valeurs, le secteur Social intervient dans le secteur marchand essentiellement à travers la démarche de l'insertion que celle-ci s'adresse à des personnes en situation d'exclusion ou de handicap. Pour des raisons partagées en partie, dans le cas de l'insertion, ou parfois complètement différentes le secteur marchand essaie aussi lorsqu'il le peut (car les barrières juridiques, surtout en France, sont fortes) d'intervenir sur la dimension sociale et sur des

---

<sup>154</sup> Préoccupation que l'on voit resurgir avec le recul de l'âge de la retraite, via la loi Fillon, et globalisée sous le terme de Gestion Des Ages, GDA

<sup>155</sup> A noter l'existence, très minoritaire, de Centres de Distribution de Travail à Domicile (CDTD) qui sont régis par les mêmes dispositifs que les ateliers protégés mais qui proposent aux handicapés de réaliser des travaux à leur domicile.

domaines soit non pris en compte par le secteur Social soit d'autres où il intervient déjà et en concurrence avec celui-ci.

## **2.2 Du secteur marchand vers le secteur Social**

Les structures du secteur marchand ont pour mission, selon nous, de produire de la richesse économique : les actionnaires attendent des dividendes, les salariés des rémunérations attractives et la fonction production des investissements pour conserver un avantage concurrentiel. De plus, le fisc et l'URSSAF attendent leur part respective de taxes. Si le secteur marchand se tourne vers le secteur Social c'est en gardant cette même logique. Plusieurs segments du marché de référence du secteur Social ont été, à la fois, ouverts au secteur marchand et ont intéressé celui-ci : par exemple le segment de la santé et celui de la prise en charge des personnes âgées. Dans ces segments peuvent cohabiter des services rémunérés par l'Etat, via par exemple la sécurité sociale, et d'autres services payés par les clients.

Plus originales des plates-formes d'écoutes multiservices ont été initiées par de grands groupes industriels et par des sociétés d'assurance. Au départ ciblés sur les personnes âgées les adhérents de ces plates-formes se sont élargis à d'autres catégories de populations. Ces nouveaux opérateurs, non issus du secteur Social mais venant du secteur marchand, ont été encouragés par l'ouverture à leurs structures de financements publics de l'aide sociale. Dans le même sens lorsqu'en 2005, prenait fin le monopole de l'Agence Nationale Pour l'Emploi celle-ci a commencé à sous-traiter le retour à l'emploi de demandeurs d'emploi à des sociétés privées de placement ou d'intérim. Des plates-formes de vocation ont été également mises en place en direction de jeunes sans qualification et pour des métiers, tels l'hôtellerie, la restauration et le bâtiment, où l'offre d'emploi est supérieure à la demande du fait notamment de la pénibilité des emplois et du turn-over important qui en résulte.

Beaucoup plus récemment, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a amené le secteur marchand à intégrer dans ses champs d'intervention soit la dimension sociale, soit des champs, l'insertion par exemple, qui jusqu'alors étaient identifiés comme rattachés au secteur Social. Dans le cadre de notre recherche nous sommes intervenus pour un groupe d'entreprises du secteur marchand qui au sein de leur démarche RSE interviennent dans l'insertion, pour certaines en collaboration avec des structures du secteur Social, pour d'autres de façon complètement indépendante.

L'aide à domicile a été ouverte à partir de 1996 au secteur marchand et jusqu'à là : « (...) les associations qui avaient historiquement le monopole de l'aide à domicile, ont tout fait pour bloquer

*l'arrivée du privé, de peur de ne pas résister à la concurrence. »<sup>156</sup> Mais il a fallu attendre 2006 pour que l'avis des départements pour les agréments (qui dépendaient dans certains cas des conseils généraux), soient rendus facultatifs par J.L Borloo pour permettre une réelle entrée des agents du privé. Ce qui fait dire à Demortière : « Le secteur associatif qui avait un quasi-monopole sur les services à la personne, doit se moderniser pour affronter la concurrence accrue des entreprises ». <sup>157</sup>*

### 2.2.1 L'exemple de l'approche du segment de la santé par le secteur marchand

Nous avons choisi l'exemple de l'approche du segment de la santé par le secteur marchand car il nous paraît bien refléter et illustrer les enjeux, à la fois pour le secteur Social et pour le secteur marchand, lorsque ce dernier décide, souvent par une ouverture d'un segment, de s'investir dans le secteur Social. Nous l'avons vu les segments du secteur Social où le secteur marchand peut intervenir concerne essentiellement la santé, la prise en charge et l'aide aux personnes vieillissante, l'aide multi-services et le retour à l'emploi. Nous développerons en paragraphe suivant le volet insertion via la RSE.

Concernant le segment de la santé et notamment celui des hôpitaux publics, il existe un déficit chronique de ces derniers et leurs coûts seraient supérieurs à ceux des cliniques privées : « Compte tenu de l'écart important entre les tarifs des deux secteurs (en 2004, les tarifs du secteur privé représenteraient en moyenne 60 % de ceux du secteur public (...))<sup>158</sup> ». De plus selon les hôpitaux les coûts restent très variables ainsi que ce qui entre dans leur constitution. Dans le secteur Social le domaine de la santé est celui-ci qui le premier a été touché par la notion de rationalisation des coûts. C'est peut être pour rationaliser ces coûts et endiguer les dépenses que, même dans les hôpitaux publics, on fait appel à des personnes qui sont passés par le secteur marchand, telle, R-M Van Leberghe ex -DRH de Danone, qui depuis 2002 est directrice de l'Assistance Publique- Hôpitaux de Paris ;<sup>159</sup> et par ailleurs que de nombreux

---

<sup>156</sup> Michel Deboneuil : « En améliorant l'offre les nouvelles enseignes vont stimuler la demande de services » cité in L'Expansion mai 2006, n°708 page 77

<sup>157</sup> Pierre Demortière : « Des acteurs aux intérêts divergents » L'Expansion mai 2006, n°708 page 78

<sup>158</sup> Jean Castex : « Circulaire DHOS-F-O/DSS 1A/005 n°119 », Direction des Hôpitaux et de l'Organisation des Soins

<sup>159</sup> Sabine Syfuss-Arnaud : « Comment gouverne la chef soignante des hôpitaux de Paris » Challenges n°25 du 2 mars 2006 page 66 et 67

médecins se voient proposer par leur hôpital une formation en gestion et management.<sup>160</sup> On peut établir un parallèle de ce qui se passe dans les hôpitaux publics avec l'évolution d'un autre service public : l'ANPE où, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2006, chaque conseiller (et non plus agent) ANPE s'est vu attribuer un portefeuille client (et non plus chômeurs)<sup>161</sup>. La rémunération vient conforter ce nouveau système avec une part de salaire variable (jusqu'à 30 %) indexée sur l'atteinte d'objectifs. Les techniques de management du secteur marchand sont donc de plus en plus intégrées par le secteur Social : nous y reviendrons ultérieurement.

Le secteur marchand a donc investi le domaine de la santé avec des cliniques et des hôpitaux privés et ils semblent, au moins dans certains domaines produire des soins à moindres coûts : « *Ils [les tarifs 2005 d'hospitalisation pour les établissements publics et privés] montrent que l'hospitalisation privée, honoraires inclus, coûte 2 fois moins cher à la sécurité sociale que l'hospitalisation publique. (...)...devant les difficultés qu'a le pays à faire face à ses dépenses croissantes pour accompagner le vieillissement de la population et la prise en charge sociale des personnes dépendantes, le système de santé a l'obligation de répondre encore plus à la demande gouvernementale de faire des économies. Faites-le ! Adressez vos patients dans les structures privées dont le coût pour l'assurance maladie est deux fois moins cher.* »<sup>162</sup> Il est vrai que le contrôle des coûts n'est pas un réflexe inné dans des structures publiques qui d'une part ne subissent pas la sanction du marché et d'autre part sont éventuellement contrôlées par d'autres structures avec lesquelles s'établissent des relations « parkinsonniennes »<sup>163</sup>, puisqu'elles se fournissent réciproquement du travail de façon plus ou moins directe.

Mais lors d'une de nos interventions une infirmière nous a tenu ces propos : « *J'ai demandé à travailler la nuit parce que je ne supportais plus les cadences imposées en journée. Je devais réaliser tant d'actes de soins en un temps donné. Comme pour moi, prendre le temps de discuter avec le patient était important c'était ma collègue qui faisait à ma place les actes que je n'avais pas le temps de faire. C'est rapidement devenu intenable et, comme ma vie familiale me le permettait, j'ai demandé à travailler tout le temps de nuit. Là j'ai à nouveau le temps de communiquer avec les malades...* »<sup>164</sup>

---

<sup>160</sup> Source : « *L'expansion* » n°705 de février 2006 page 12

<sup>161</sup> Les mentalités n'ont pas forcément évolué pour autant la préoccupation des conseillers ANPE en 2006 étant la multiplication par trois, de leur rendez-vous (devenus mensuels au lieu de trimestriels) avec leurs « clients ».

<sup>162</sup> Denis Hovasse : « *Dès cette année, rendons la sécurité sociale bénéficiaire ! 30 milliards d'euros d'économie sont un objectif facilement atteignable.* » : lettre envoyée à 10 000 médecins libéraux parisiens par Denis Hovasse, président de l'hôpital privé d'Antony.

<sup>163</sup> C.Northcote Parkinson : « *Les lois de Parkinson* », op.cit.

<sup>164</sup> Propos recueilli auprès d'une infirmière que nous avons rencontrée dans le cadre d'une mission de recrutement et d'orientation interne pour un poste en Centre de Traitement de la Dépendance Alcoolique.

Sur quoi repose la réduction des coûts et comment sont obtenus les gains de productivité ? Parfois effectivement, sur des organisations qui sont plus rationnelles et efficaces et qui peuvent inclure de la sous-traitance dans ce que Mintzberg nomme les fonctions logistiques de supports<sup>165</sup>. Parfois, sur une redéfinition des tâches et du temps qui leur est attribué : mais le soin est-il restreint à l'acte ? Une injection ou un pansement par exemple, se résument essentiellement à l'acte ou sont-ils plus globaux et nécessitent l'instauration d'une relation qui demande plus de temps ? Et comment au-delà de l'appréciation subjective de ce temps jugé nécessaire, peut-on trouver des solutions satisfaisantes sous l'angle humain, pour les patients et pour les salariés, et sous l'angle économique en terme de viabilité, voire de rentabilité ?

Ces coûts moindres pour d'autres acteurs de ce segment du marché du secteur Social s'expliquent par une mission qui ne correspond plus à celle d'une structure relevant du secteur Social : « *Les cliniques ont des taux d'occupation de 100 % parce qu'elles optimisent leurs moyens, sélectionnent les patients les plus « rentables » et ferment leurs portes quand cela les arrange, ce qui n'est dieu merci pas le cas des hôpitaux publics...* »<sup>166</sup> Les débats restent donc ouverts, et souvent houleux, entre les tenants du public et de la préservation de la mission qui lui incombe et les partisans du privé avec les recherches systématiques de réduction de coûts qui lui semblent rattachés.

## 2.2.2 L'exemple de l'approche du segment de l'insertion, via la RSE par le secteur marchand

Nous l'avons évoqué : le terme de social est largement polysémique. La Responsabilité Sociale est devenue, aussi, l'affaire des Entreprises. Mais n'est-ce pas étonnant que le secteur Social soit encore relativement, pour ne pas dire plus, absent de ce mouvement concernant la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ?

La RSE est plus qu'une mode. Elle s'est développée dans les années 90, sans doute pour répondre aux mouvements de déréglementation économique qui ont accompagné la

---

<sup>165</sup> Henry Mintzberg : « *Structure et dynamique des organisations* », 15<sup>ème</sup> tirage 2002, éditions d'Organisation 1982, 434 pages : Mintzberg inclut dans les « *fonctions de supports logistiques* » par exemple, page 49 *ibidem*, : « *Le conseil juridique, la paie, la réception, le restaurant d'entreprise...* » auxquelles on peut rajouter le transport (ambulancier dans le cas d'une structure hospitalière), qui nous paraissent pouvoir être des fonctions sous-traitées à des intervenants externes.

<sup>166</sup> Gérard Vincent in : « *Quotidien du Médecin* » du 10.06.2005

mondialisation des échanges. A titre d'exemple, en 1998 Marc Kasky, citoyen californien, attaqua la compagnie Nike pour publicité mensongère à propos d'une campagne de communication sur les conditions de travail chez les sous-traitants : « *Concrètement, la marque Nike a « perdu » 3 milliards de dollars, en terme d'évaluation, depuis que son nom est associé aux sweatshop. C'est ce qui la conduit, au printemps 2005, à une action sans précédent : publier la liste de ses sous-traitants, leur localisation géographique, ainsi que les difficultés constatées concernant les conditions de travail.* »<sup>167</sup> La RSE est donc rappelée ou initiée par différents acteurs : ce peuvent être, comme dans l'exemple cité, des citoyens, mais également des ONG, des mouvements altermondialistes, des fournisseurs, des syndicats ou encore, même s'ils restent encore à ce jour très minoritaires, des fonds de placement<sup>168</sup> ou des actionnaires. La RSE apparaît comme une contrainte qui peut, en affectant l'image de marque d'une entreprise, et ce d'autant plus qu'elle est médiatisée, lui faire perdre des parts de marché. Mais la RSE peut également être une démarche volontaire et finalement s'avérer « payante » : « *Selon les enquêtes menées par Novethic, on peut classer les bénéfiques potentiels de la RSE en cinq catégories : amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, réponses aux attentes des clients, développement de nouvelles activités, mobilisation du personnel, amélioration des relations avec les investisseurs.* »<sup>169</sup> En effet, prendre la résolution de réduire la consommation d'eau ou d'électricité dans les process de fabrication, mais également en y sensibilisant l'ensemble du personnel, (ne pas laisser des lampes allumées inutilement, ne pas utiliser la climatisation de façon systématique...) ; diminuer les tirages en grand nombre sur imprimante ou en photocopies, inciter le covoiturage lors des déplacements avec les véhicules de l'entreprise...sont toutes des mesures qui peuvent amener à améliorer l'efficacité et la réduction des coûts. Par rapport aux clients, rares sont ceux qui aujourd'hui sont complètement hermétiques au positionnement d'une structure qui met en avant le respect de l'environnement et de

---

<sup>167</sup> Anne-Catherine Husson : « *La RSE, enfant des crises* » in Alternatives Economiques : « *la Responsabilité Sociales des Entreprises* » Hors-série pratique n° 20 septembre 2005, 133 pages, page 10

<sup>168</sup> Patrick Savadoux in Alternatives Economiques, idem page 38, gestionnaire de fonds d'Investissements Socialement Responsables (ISR), utilise cinq critères pour choisir une entreprise figurant dans un portefeuille de fonds éthiques : « *...leur politique en matière d'emploi et de ressources humaines (qualité des plans de formation, absence de licenciements « secs » dans les deux dernières années, non discrimination, égalité hommes - femmes...), la transparence vis-à-vis des actionnaires, les relations qu'elles entretiennent avec la société civile (partenariat avec les ONG, mécénat...), les relations avec leurs sous-traitants (présence de clauses sociales dans les contrats, chartes éthiques...) et leur politique environnementale.* »

<sup>169</sup> Anne-Catherine Husson : ibidem page 15. Il est à noter que dans la phrase suivante l'auteur parle de « *responsabilité sociétale* », illustrant une fois encore, comme nous l'avons déjà souligné, que les champs de recouvrement entre le social et le sociétal existent et ne sont pas une vue de l'esprit.

l'humain. Il reste ensuite à l'entreprise à en faire un avantage concurrentiel réel en montrant qu'elle ne tient pas un double langage, que ces produits ou services sont de qualité comparable et que la différence de prix, si elle existe, est raisonnable. La RSE peut amener le développement de nouvelles activités ou la création de nouveaux produits ou services répondant aux Besoins, Désirs et Capacités en lien participant à la préservation et au renouvellement de l'environnement et des relations sociales. Intégrer la RSE, sous condition d'être cohérent et sincère (ce qui n'exclue pas le pragmatisme) est sans doute un bon moyen de mobiliser le personnel et son sentiment d'appartenance, voire sa fierté, d'appartenir à une entreprise qui se positionne dans la société de façon citoyenne. Enfin, les investisseurs vont évaluer la pérennité de l'entreprise et intégrer les risques rattachés à la non prise en compte de la RSE par l'entreprise. Risques qui peuvent, à terme, amoindrir ses résultats financiers. Afin de rendre l'appréciation de l'implication dans la RSE d'une entreprise plus objective des agences de notation ont été créées. En France c'est l'agence Vigeo qui est actuellement la plus importante. Cependant la RSE engage l'entreprise dans sa globalité. Ainsi en 2004, suite au départ de Daniel Bernard, ex président du groupe, et à ses indemnités de départ à la retraite substantielles (38, 8 millions d'euros), qui ont suscité de nombreuses réactions salariales : « ...le service de presse de Carrefour invite (...) les journalistes à une conférence de presse sur les actions menées (...) pour un commerce responsable et une mondialisation positive et à aborder la notation sollicitée avec l'agence Vigeo. Le groupe affiche aussi son engagement dans l'apprentissage et l'insertion des jeunes. (...) On ne peut pas convoquer la presse quand on a envie de lui montrer ses bonnes pratiques et lui claquer la porte au nez quand ça va mal. »<sup>170</sup> Pour réagir ou anticiper ce type de risque de décalage entre des pratiques mis en avant de RSE et d'autres qui peuvent apparaître contradictoires, beaucoup d'entreprises renforcent le contrôle sur leur communication et comme le précisent Fairise et Foulon : « (...) bon nombre de propos virent au politiquement correct. »<sup>171</sup> Par ailleurs, en lien avec les domaines pris en compte par la RSE il existe, à ce jour, trois types de normes :

- ISO 14001 : mise en place en 1996 par l'organisation internationale de normalisation, dont l'Association Française de Normalisation ( AFNOR) est le représentant en France. La certification inclue la prise en compte, par l'entreprise, de l'environnement de façon globale (système de management environnemental),

---

<sup>170</sup> Anne Fairise et Sandrine Foulon : « Pourquoi les boîtes verrouillent leur com sociale », in Liaisons sociales n° 64 septembre 2005, 98 pages, page 14.

<sup>171</sup> Ibidem, page 18

- EMAS, Eco-Management and Audit Scheme : mise en place en 1993 et actualisée en 2001 par l'Union Européenne, elle est plus exigeante que la norme ISO 14001 puisqu'elle implique la publication annuelle des progrès réalisés,
- SA 8000 : mise en place en 1997 par la Social Accountability International et ciblée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs.

La RSE peut donc inclure différents domaines, celui notamment du recrutement et de l'insertion. Champ sur lequel nous sommes plus particulièrement intervenus dans le cadre de notre recherche. Nous développerons cet aspect dans notre troisième partie, mais dès à présent nous pouvons préciser que :

- l'insertion, nous l'avons vu dans les précédents chapitres, était jusqu'à présent un des domaines d'intervention du secteur Social. Bien sûr, les entreprises du secteur marchand étaient incitées à recruter des personnes en difficulté d'emploi, par des aides financières (allègements de charges le plus souvent), mais n'avaient jusqu'alors pas de démarches actives et volontaires en la matière,
- selon nous, c'est principalement la pénurie de demandes d'emploi dans certains secteurs (hôtellerie, restauration, bâtiment, ...) due à la pénibilité de certains postes, mais aussi les départs à la retraite en nombre important, qui ont amené les entreprises à se tourner vers d'autres types de candidats relevant de l'insertion, puis à établir une jonction entre celle-ci et leurs pratiques RSE.

Ce positionnement des entreprises par rapport à la RSE nous paraît un préalable important : la vocation première d'une entreprise du secteur marchand n'est pas sa Responsabilité Sociale mais c'est, selon nous, et d'abord, de se questionner, de se positionner puis de communiquer sur qu'est ce que pour elle aujourd'hui que produire de la richesse ? Si c'est dégager les meilleurs profits, dans les plus brefs délais et quels que soient les moyens utilisés il nous semble antinomique pour cette entreprise de tenter de se préoccuper de RSE ou d'insertion en lien avec la RSE. Nous n'ignorons pas cependant la pression très forte des actionnaires qui pour beaucoup d'entre eux ne recherchent que des profits très rapides sur leurs investissements.

Malgré cela, si l'entreprise dans sa fonction de production de richesse intègre la recherche systématique dans l'atteinte de ses objectifs, de privilégier les solutions qui préservent l'environnement et la dimension sociale elle peut alors se préoccuper d'insertion en lien avec la RSE. Ce préalable rempli, il nous paraît également fondamental de ne pas s'enfermer, surtout en interne, dans une communication estampillée « politiquement correcte » : lors de

notre intervention nous avons pu observer que certaines entreprises présentaient l'insertion, notamment à leurs salariés comme un engagement citoyen de l'entreprise. Il nous semble beaucoup plus efficace de préciser d'abord que la pénurie du marché de l'emploi sur certains postes incite à l'ouverture vers d'autres types de profils. Nous avons également observé, notamment à travers le dispositif ECRINS<sup>172</sup>, que l'insertion dans l'entreprise ne s'arrête pas après le recrutement mais va bien au delà. En effet, nombre de personnes recrutées, via un processus d'insertion, partent dans les jours ou les semaines qui suivent, si l'insertion n'inclue pas un dispositif d'intégration post recrutement dans l'entreprise.

Nous avons noté que ce soit lors de nos observations recueillies à travers nos interventions dans le groupe de travail IMS<sup>173</sup> ou dans le dispositif ECRINS, des remarques assez récurrentes de la part des entreprises ou des pilotes de dispositifs, concernant leurs difficultés de collaboration avec la plupart des intervenants du secteur Social. Difficultés analysées par les entreprises et les pilotes de dispositifs ECRINS, comme provenant principalement d'un manque de culture économique et de connaissance du secteur marchand par les travailleurs sociaux. Nous adhérons complètement à cette analyse pour avoir observé la réticence de nombreux acteurs de terrain de ce secteur à s'intéresser aux mécanismes économiques et aux logiques du secteur marchand.

## **Conclusion de la section 2**

L'entrée sur le marché de la dimension sociale et du secteur Social de logiques ou d'acteurs du secteur marchand se traduit selon nous par un double mouvement :

- du secteur Social vers le secteur marchand, où nous l'avons vu, à travers les exemples des structures centrées sur l'insertion par l'économique : régies de quartier, associations intermédiaires, chantiers éducatifs ou entreprises d'insertion et celles qui sont ciblées sur les handicapés tout en gardant l'objectif de l'insertion : ateliers protégés et Centres d'Aide par le Travail, l'intégration de la logique du secteur marchand avec sa recherche

---

<sup>172</sup> ECRINS : aide aux Entreprises et Conseil pour le Recrutement et l'Intégration des Nouveaux Salariés : dispositif financé en grande partie par la Région et visant les entreprises de moins de 250 salariés et ayant des besoins de recrutement sur des premiers niveaux de qualification. Le dispositif est relayé et piloté par des groupes projet incluant de nombreux acteurs (entreprises, élus, partenaires sociaux, Région, ANPE, CCI, Chambre des métiers, PLIE, DDTE...) : nous sommes intervenus sur le dispositif ECRINS dans le cadre de notre mission pour ARAVIS.

<sup>173</sup> IMS : anciennement Institut du Mécénat de Solidarité et devenu IMS Entreprendre pour la Cité : association de plus de 120 entreprises spécialisées dans la promotion et l'accompagnement des démarches sociétales des entreprises. Nous sommes intervenus pour l'antenne IMS Rhône-Alpes dans un groupe de travail portant sur l'Insertion Professionnelle et dont les rencontres ont eu lieu entre le 30.06.2005 et le 07.04.2006.

de rentabilité, est souvent complexe à concilier avec la mission sociale avec sa prise en compte des problématiques individuelles des personnes visées.

- du secteur marchand vers le secteur Social, où nous l'avons vu, à travers les exemples des établissements de santé à buts lucratifs, puis de l'insertion via la RSE, il est parfois complexe d'intégrer comme composantes essentielles les contraintes sociales, humaines et environnementales, sans mettre en défaut ou en difficulté la logique marchande.

Dans les deux cas de figure, l'enjeu tant pour le secteur Social que pour le secteur marchand nous semble être de conserver un positionnement clair, axé sur la mission première et l'évolution de celle-ci en réponse à l'évolution de l'environnement et des mentalités. La mission première du secteur Social nous paraît être de contribuer au développement d'une dimension sociale où un minimum de personnes souffre et un maximum se déclare libre de pouvoir établir des relations sociales et avoir une place dans la société. La mission première du secteur marchand nous paraît être de produire de la richesse matérielle et immatérielle en intégrant au minimum la dimension prospective : un système qui n'intègre pas de moyens de régulation nous semble à terme un système qui se voue à l'autodestruction et au maximum la dimension sociale : après être un agent économique l'entreprise peut aussi devenir un agent citoyen. L'enjeu commun au secteur Social et au secteur marchand, celui sur lequel porte l'ESM, est de répondre aux Besoins, Désirs et Capacités de clients en conjuguant la performance (ou efficacité) sociale et la performance économique.

## ***Conclusion du chapitre 2***

Pour s'adapter à l'évolution de son marché le secteur Social a dû passer par une professionnalisation croissante. Entre ce que Donzelot appelle « *l'invention du social* »<sup>174</sup> en tant que réponse à la disjonction entre les espoirs mis dans la révolution française de 1848 et la réalité sociale qui a succédé à cette révolution (: où se trouvaient réellement les préceptes de liberté, d'égalité et de fraternité inscrits au fronton de la déclaration des droits de l'homme, où se trouvait la souveraineté du peuple promise?) et ce qu'il nomme le vide social (né de la disjonction entre les promesses de l'Etat providence et les possibilités et réalité de ses actions), le secteur Social est passé d'abord par l'évolution des mentalités.

Il n'en reste pas moins que cette professionnalisation reste fondée sur une conception de ce qu'est la mission du secteur Social, de ce que sont ses clients et de ce que doivent être et faire

---

<sup>174</sup> Jacques Donzelot : « *L'invention du social* » éditions Fayard 1984

les travailleurs sociaux. Conception qui, selon nous, pour établir un parallèle avec le monde marchand, est encore globalement centrée sur la production plutôt que l'orientation client.

Le secteur Social nous semble, proportionnellement à sa professionnalisation accrue, avoir subi une baisse du militantisme et surtout de vision sociale concernant sa mission. Celle-ci nous paraît axée essentiellement sur la production de services plus ou moins autocentrés sur le secteur Social. On peut estimer que c'est à la sphère politique d'être porteuse d'une vision sociale et non au secteur Social. Nous pensons, quant à nous, que le secteur Social peut aussi être force de suggestion et d'expérimentation pour l'organisation de la dimension sociale. Nous croyons également, que le secteur Social ne peut plus se contenter d'un positionnement qui est une « non-définition » : celle d'un secteur non marchand.

Le secteur marchand, peut-être moins handicapé par une idéologie de la réflexion et marqué par plus de pragmatisme, « fait son chemin » principalement à travers l'interface constituée par le domaine de l'insertion. Ce point apparaît aujourd'hui comme un « sas » entre le secteur Social et le secteur marchand. Il est, cependant très centré sur le travail. Comme l'ESM met en avant l'approche épistémologique il semble intéressant de :

- rappeler le lien qu'a établi Weber<sup>175</sup>, entre les convictions religieuses et le rapport au travail : analyse qui nous semble toujours d'actualité par exemple lorsque Bonduelle déclare à propos de Mulliez : « Gérard Mulliez,(...) son action s'inscrit dans le droit fil du patronat chrétien, courant dans le Nord, où l'argent est fait pour développer, pas pour jouir. »<sup>176</sup>
- souligner le risque de réduire la vie et la dimension sociale au travail : « Se convertir soi-même en entreprise (...). le travail serait simplement l'exercice de l'ensemble des activités humaines. »<sup>177</sup>. En effet, le travail c'est aussi du temps de travail qui n'est qu'une partie du temps social : « De nombreux usages du temps, comme être avec son conjoint, lui parler, être avec ses enfants, leur parler, regarder l'autre, s'occuper de l'autre, rencontrer des amis, s'occuper de soi, participer à la vie de son quartier, apprendre et - on l'a maintes fois souligné - faire l'amour n'apparaissent absolument pas en tant que tels. Ils sont noyés dans des découpages catégoriels, dans une structuration a priori de la réalité sociale et individuelle, qui est telle qu'ils ne peuvent apparaître massivement ni dans les pratiques, ni, à plus forte raison, puisqu'ils ne sont nulle part formulés ainsi comme des aspirations générales. »<sup>178</sup> De plus, avec le passage aux 35 h en

---

<sup>175</sup> Max. Weber : « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », éditions Plon 1964,

<sup>176</sup> Bruno Bonduelle : « Portrait de Gérard Mulliez, fondateur d'Auchan » Challenges n° 35, du 11.05.2006 page 89

<sup>177</sup> Dominique Méda : « Qu'est-ce que la richesse ? » février 2000,Champs-Flammarion, 420 pages, page 133.

<sup>178</sup> Dominique Méda : « Qu'est-ce que la richesse ? », op. cit. pages 197-198

France, même si le temps libre a augmenté ce n'est pas forcément du temps utilisable du fait de sa fragmentation éventuelle entraînée par des horaires de travail discontinus. Horaires rencontrés aussi bien dans le secteur Social que dans le secteur marchand.

## Conclusion de la première partie

Nous avons tenté, avec l'approche ESM d'opérer une lecture de la dimension sociale, de ses origines, de ses valeurs, de sa portée économique et de sa logique d'organisation et de fonctionnement. Il en ressort que les origines de la dimension sociale, nous semble remonter à la prise de conscience de l'altérité par l'être humain.

Le secteur Social nous paraît être ensuite né des problématiques à l'intérieur de cette dimension sociale et de la tentative d'y apporter des réponses. Ces problématiques peuvent être traduites en Besoins, Désirs et Capacités (au sens où nous les avons définis précédemment). Le secteur Social dans la mesure où il tente, via ses intervenants salariés ou non, d'apporter des éléments de réponses et de solutions à ces problématiques en étant financé sur des fonds publics et/ ou privés se situe bien sur un marché. Nous définissons principalement le marché comme un lieu de rencontre entre des Besoins, Désirs et Capacités qui émanent de façon plus ou moins symétrique et alternée de demandeurs et d'offreurs. Ce marché peut, comme tout autre marché être segmenté principalement soit par catégories d'âge, soit par type de problématiques ou soit par type de réponses ou solutions apportées ou par un « mix » de deux ou de l'ensemble de ces critères. Puisque le secteur Social intervient sur un marché nous préférons utiliser le terme de clients plutôt que celui d'utilisateur. Il est vrai qu'à ce jour la plupart de ces clients sont captifs ce qui fait peut être oublier que l'ensemble des fonds, dont vivent aussi les intervenants sociaux, n'existeraient pas sans ces clients.

Tableau n° 3 : tableau récapitulatif : origines, valeurs et portées de la dimension sociale et du secteur Social

	Dimension sociale	Secteur Social
ORIGINES	Naissance de l'humanité	Prise de conscience de l'altérité par l'être humain.
VALEURS	Le groupe est plus que la somme des individualités	Le respect de l'autre L'action sociale (au niveau du

	(donc un véritable groupe est celui où se conjuguent et non pas se superposent les individualités qui le composent) La cohésion sociale.	collectif car il est nécessaire d'agir pour mobiliser) et l'accompagnement social (au niveau de l'individu car on respecte l'individu en respectant aussi son parcours de vie).
PORTEES	La préservation de l'espèce humaine (puisque la dimension asociale va vers la destruction de l'espèce).	L'amélioration de la vie dans la dimension sociale.

Pour mettre, à notre avis, mieux en adéquation une valeur souvent évoquée dans le secteur Social, qui est le respect de l'individu, la prise en compte des personnes en tant que client peut amener les acteurs de ce champ à mieux comprendre que le secteur Social n'a pas rien à vendre. En effet, pour nous le secteur Social vend au minimum la justification de son existence. Selon nous, même le bénévole qui n'est donc pas rémunéré et qui fait au minimum don de son temps reçoit en contre partie la gratification symbolique directe ou non des clients auxquels il destine son aide.

Cela ne remet en rien en cause l'utilité du secteur Social, mais il nous paraît fondamental de redonner une véritable place au client dans ce secteur en situant ce qu'il apporte lui aussi au secteur Social qui sans lui n'existerait pas. Cette prise en compte de la portée économique du secteur Social est une étape avant celle qui devrait, toujours selon nous, consister pour le secteur Social à cesser de n'être que producteur de services mais devenir aussi, dans une approche prospective promoteur d'expérimentation et d'innovation dans l'organisation de la dimension sociale. Pour ce faire, le secteur Social nous semble avoir un atout : celui de l'expérimentation d'un certain nombre de valeurs sociales (solidarité, autonomie, respect de l'autre...). Mais il lui reste d'une part à les analyser sous l'angle épistémologique et d'autre part à les contextualiser hors de sa sphère (souvent réduite aux structures où elles sont mises en œuvre). A contrario, le secteur Social nous semble avoir aussi une faiblesse constituée par sa méconnaissance et son désintérêt du secteur marchand.

Lorsque ce dernier vient à la rencontre du secteur Social, il nous semble, le plus souvent, se heurter à cette méconnaissance de son fonctionnement par les intervenants sociaux, alors

qu'à notre avis, les acteurs du secteur marchand seraient preneurs de propositions d'articulation entre les deux secteurs.

# **Deuxième partie. Lecture de la dimension Marketing de ses origines, de ses valeurs et de sa portée sociale, à travers l'approche ESM**

## **Introduction**

L'ESM nous a permis à travers un regard plus connoté par le Marketing et un questionnement de fond d'ordre épistémologique, de mieux situer ce que nous paraissent être la dimension sociale et le secteur Social. Nous en déduisons, dans un premier temps, que l'ESM peut être utilisé au moins pour opérer une lecture de la dimension sociale et du secteur Social non coupée, comme certains auteurs ont tendance à l'avancer et comme nous l'avons vu, de la sphère économique et marchande.

Notre objectif dans cette deuxième partie est d'utiliser l'approche ESM, avec la dimension épistémologique qui lui reste forcément associée, en nous servant notamment d'outils utilisés habituellement dans le secteur Social et afin de réaliser une lecture de la dimension Marketing non coupée de sa dimension sociale.

Tenter de définir l'approche du Marketing avec certains outils relevant habituellement du secteur Social c'est se confronter à une double exigence :

- adopter un angle d'analyse, qui à notre connaissance n'a jamais été utilisé dans ce sens : du secteur Social vers le Marketing et au delà vers le secteur marchand, donc ne pas pouvoir se référer à des travaux réalisés antérieurement,
- partir d'un contexte, le secteur Social, où à la différence du Marketing, les outils et méthodes sont peu ou pas formalisés, sont multiformes et très « contextualisés » : c'est à dire pratiquement construits en fonction des contextes où ils sont utilisés.

La méthode que nous utilisons peut être sujette à débat, en effet nous partons :

d'un constat :

- le Marketing tant dans le secteur marchand que dans le secteur Social, ne bénéficie pas toujours d'une image très porteuse. En ce sens, nous avons abordé la RSE en fin de la partie précédente et la référence faite au Marketing dans les propos qui suivent, nous semble illustrer la position de défiance assez généralisée, par rapport à celui-ci : « *La RSE n'est (...) pas une simple mode (...) Une innovation visiblement appelée à durer et à prendre de l'ampleur, même si nombre d'entreprises n'en ont pas encore saisi la portée et continuent d'aborder le RSE, sous l'angle du marketing.* »<sup>179</sup>

puis d'une série d'hypothèses descriptives et explicatives :

- ce déficit de crédit à l'égard du Marketing nous semble provenir du fait qu'il a largement été amputé de sa dimension sociale (que nous définissons pour l'instant, comme opposée à la dimension asociale et guerrière cf. le Tableau n° 2 ),
- le déficit d'image que rencontre le Marketing cache un déficit plus profond qui est d'identité,
- ce déficit d'identité nous semble se traduire par le fait que le Marketing ne semble exister que par défaut ou déséquilibre entre l'offre et la demande,
- voir les choses ainsi, c'est réduire le Marketing à son unique dimension technique et presque mécanique,

et d'une hypothèse plus intuitive que déductive, mais qui cependant est étayée par la proposition de Kotler<sup>180</sup> d'élargir le concept de Marketing à celui d'échange. Proposition acceptée par l'American Association of Marketing :

- le Marketing existait dans ce qui fonde ses véritables racines bien avant que le mot qui sert à le désigner soit inventé.

Les deux outils que nous allons utiliser et qui le sont d'ordinaire en secteur Social sont l'anamnèse et le récit de vie. Dans le champ médical le médecin utilise l'anamnèse, dans le domaine paramédical le psychologue fait de même : par ce «rétablissement de la mémoire» le sujet interrogé fournit ainsi des renseignements sur son passé. Les Assistants de service Social utilisent le «récit de vie» qui a la même fonction.

Au delà des données ainsi obtenues, celui qui se penche sur son passé le reconstruit, lui donne sens, et, met à jour éventuellement les ressentis qu'il n'a pu assumer, gérer ou tout simplement reconnaître. Ce faisant, il rassemble des éléments affectifs et psychologiques qui

---

<sup>179</sup> Guillaume Duval et Naïri Nahapétian : « *Editorial, La RSE, une mode qui dure* » in *Alternatives Economiques*, op. cit. page 5

<sup>180</sup> Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1969) : « *Broadening the Concept of Marketing* », op. cit.

participent à sa reconstruction identitaire. Car avant d'envisager un futur, il est nécessaire pour l'individu en difficulté, de donner sens et consistance à son parcours, même s'il lui faut «tourner la page».

Nous pouvons cependant rencontrer une première objection : le sujet peut, s'il dispose d'un moyen de communication adéquat, s'exprimer, notamment sur son passé, mais peut-on de même façon «faire s'exprimer» un objet, c'est à dire l'objet de notre propos dans cette deuxième partie : le Marketing ?

Une seconde objection se présente alors : de ce fait l'approche issue du secteur Social, s'apparentant à l'anamnèse et au récit de vie, ne devient-elle pas inutilisable ?

Il nous semble que, de même qu'un archéologue va «faire parler» un objet, ou un ethnologue «expliquer» des rites et coutumes d'une civilisation différente, voire étrangère à la sienne, un objet de recherche comporte des caractéristiques, renvoie une image qui exprime ce qu'il est. De ce fait et dès lors, ces deux objections nous apparaissent non fondées.

## Chapitre 3 : Origines, valeurs et portée sociale de l'approche Marketing au regard de l'ESM

### ***Introduction***

L'approche issue du secteur Social et s'apparentant à l'anamnèse et au récit de vie, nous paraît utilisable et appropriée car le Marketing nous semble bien aujourd'hui montrer un déficit d'image :

au moins dans une partie de l'opinion publique :

*« ...Le marketing, c'est le grand corrupteur, l'architecte de la société de consommation, c'est à dire d'un système marchand dans lequel les individus font l'objet d'une exploitation commerciale par le vendeur... »<sup>181</sup>*

et aux yeux d'une partie des acteurs en entreprise :

*« ...l'image du marketing n'est pas toujours éclatante dans les entreprises. Ironiquement méprisé par les ingénieurs de fabrication, regardé avec suspicion par les contrôleurs de gestion, considéré comme*

---

<sup>181</sup> Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « Marketing stratégique et opérationnel », op. cit. page 3.

*inutilement dévoreur de budgets par les financiers, mal aimé par les gestionnaires de ressources humaines qui y trouvent des échelles de salaire hors de toutes les normes de l'entreprise, carrément snobé par les vendeurs qui l'estiment inutile, le marketing a fort à faire pour restaurer son image. »<sup>182</sup>*

Ce déficit d'image nous semble provenir d'un déficit d'identité car, selon nous, le Marketing ne semble pas avoir recouvré ses véritables racines qui sont antérieures à l'apparition du rapport marchand.

En effet, si l'on se contente de situer l'apparition du Marketing comme corrélée et uniquement subséquente à une difficulté d'écoulement et de commercialisation de la production de biens ou de services, on peut supposer que le Marketing, tout comme le secteur Social d'ailleurs, devraient disparaître dès lors que tout «rentre dans l'ordre» : une place pour chaque produit ou chaque humain dans un système où l'offre et la demande s'équilibrent naturellement.

« *Le bien-être social ne dépend pas en définitive des intentions altruistes, mais résulte davantage de conjonction, par l'échange volontaire et concurrentiel, des mobiles intéressés des producteurs et des consommateurs.* » soulignent J.J Lambin et R. Chumpitaz,<sup>183</sup> reprenant à leur compte, nous semble-t-il, les principes d'Adam Smith,<sup>184</sup> et de « sa main invisible ». Nous ne sommes pas du tout convaincus que cet équilibre et bien-être social ne puissent jamais être atteints de cette façon, pas plus d'ailleurs que par un interventionnisme zélé de l'état. Par contre, nous pensons que la prise de conscience que performance économique et sociale sont intrinsèquement liées, peut amener l'enclenchement d'une dynamique positive ou cercle vertueux. C'est d'ailleurs aussi l'objet de l'ESM. Nous considérons donc le Marketing non comme un épiphénomène qui se surajoute à l'apparition du rapport marchand, mais comme fondateur de ce dernier.

Bien évidemment, sur le plan historique on peut rétorquer que le terme de Marketing remonte à 1959<sup>185</sup> et que les rapports marchands existaient plusieurs siècles auparavant ! Nous présumons que les choses existent avant (et parfois bien avant) les mots qui servent à

---

<sup>182</sup> Jean-Pierre Helfer : « *Et si le marketing était éthique par définition ?* » site de l'IAE de Paris <http://gregoriae.univ-paris1.fr/> Université Paris 1 • Panthéon – Sorbonne GREGOR 2003-08

<sup>183</sup> J.J Lambin et R. Chumpitaz : « *Marketing stratégique et opérationnel* », op. cit. page 4

<sup>184</sup> Adam Smith : « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* » Livre I, op. cit.

<sup>185</sup> Selon le dictionnaire le Robert et en 1907 pour Beauchemin <http://www.lebigbang.ca/dynamic/sections/speaker/indexFr.asp>, qui le rattache à Ralph Samuel Butler, professeur à l'Université du Wisconsin, présenté comme le créateur du terme qu'il définit comme une "combinaison de facteurs d'action" .

les désigner. A titre d'illustration, comme l'a démontré Jean Piaget<sup>186</sup> dans son œuvre, la formation de l'intelligence s'effectue par phases et nous rajoutons que ce n'est pas parce que l'enfant à un stade de son développement ne perçoit pas ou ne nomme pas un objet que celui-ci n'existe pas. Selon nous, les difficultés d'écoulement d'une offre supérieure à la demande ont révélé, mis en avant, l'existence du Marketing, mais ne l'ont pas créé dans ses caractéristiques fondamentales. Il y a eu, en fait, formalisation plus poussée, aménagement, transformation, adaptation et parfois dénaturation de l'identité du Marketing aux besoins de la période.

Nous allons, dans les lignes qui suivent, essayer de dégager les fondements de l'approche Marketing vu sous l'angle de l'ESM.

## **Section 1 : Anamnèse du Marketing quant à ses origines et son marché**

L'anamnèse ou le récit de vie commencent tous deux par un état des lieux. Celui-ci s'effectue de façon plus ou moins guidée, au moment du premier contact. Il s'agit de dérouler ensuite, de façon rétrospective et de repérer qu'est ce qui a pu induire et entraîner le « bilan » qui est fait concernant le présent. Ce bilan se traduit aujourd'hui, par une image pas forcément très porteuse pour le Marketing mais à l'origine qu'était-il ? Remonter à l'origine d'un concept n'est pas, selon nous, s'arrêter à sa date d'officialisation. Ce n'est pas non plus s'arrêter au moment où le mot Marketing a été utilisé.

Nous l'avons évoqué au cours des paragraphes précédents : actuellement le Marketing ne nous semble pas bénéficier d'une perception (d'un « bilan ») qui lui est très favorable. Le Marketing est un savoir enseigné dans les écoles de commerce, de gestion ou encore de communication. Mais que ce soit dans le grand public ou en secteur marchand son image nous apparaît être en décalage avec ce qu'elle pourrait être. Point de vue confirmé par les propos suivants : *« Comment un spécialiste de marketing peut-il faire face à la globalisation des marchés et des industries, la disparition des spécialisations internationales traditionnelles, la fragmentation de la consommation, trois situations contradictoires entre elles qui rendent obsolètes tous les modèles de marketing ? Incertitudes que reflète bien l'important rapport que vient de publier l'American Marketing Association sur le développement de la pensée en marketing. Ce rapport n'est guère optimiste quant à l'expansion des recherches et à l'intérêt que la matière présente pour les*

---

<sup>186</sup> Jean Piaget : *« L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement. »*, éditions PUF 1975, 188 pages

*différents publics (enseignants, étudiants, praticiens ou consommateurs).* »<sup>187</sup> Il nous semble quant à nous, que le Marketing, comme le secteur Social doit évoluer et pour ce faire s'appuyer non pas sur les outils, techniques et méthodes qu'il a développées mais sur ses véritables racines. Pour tenter de retrouver ces racines nous recourrons aux éclairages paléontologique et anthropologique car les fondements du Marketing nous semblent devoir être recherchés dans des périodes bien antérieures à l'industrialisation.

## **1.1. Origines réelles ou supposées du Marketing**

Nous prenons la précaution de présenter notre approche sur les origines du Marketing, comme une hypothèse et non comme une affirmation : *«L'accord général des esprits semble aujourd'hui à peu près réalisé sur l'absence de logique de la preuve - la connaissance scientifique n'est prouvée vraie - conduisant à une position plus modeste : la science est un corps de propositions relatives au monde «réel» qui peuvent, en principe, être infirmées par des observations empiriques.»*<sup>188</sup> Donc nous retiendrons ce principe de modestie pour essayer d'élaborer et de formuler quelques hypothèses sur ce que, gardant le principe de l'anamnèse et du récit de vie, ont put être les racines et fondements plus lointains du Marketing. Pour ce faire, un détour par ce que la paléontologie et l'anthropologie nous apprennent sur le périple de l'espèce humaine, nous paraît nécessaire.

Apporter des preuves formelles sur l'origine de l'univers est sans doute une entreprise extrêmement difficile, voire carrément impossible. Différentes théories s'affrontent sur ce sujet. Il en va de même sur la datation de l'origine de l'univers. Nous en retiendrons une : *« Le Temps a d'abord connu un âge cosmologique, puisqu'il prend sa source dans la naissance même de l'Univers, il y a environ 15 milliards d'années (...) La Terre se forme, en effet il y a 4,6 milliards d'années (...) Les origines de l'Homo Sapiens sont encore assez floues, au moins jusqu'à 100 000 ans avant notre ère. »*<sup>189</sup> Ce détour nous semble utile pour rappeler qu'au regard du temps cosmologique et géologique, la durée de l'histoire humaine est à ce jour extrêmement réduite. Pour en faciliter le repérage une métaphore consiste à dire que l'existence de l'humain se compterait en moins d'une trentaine de secondes dans une journée de 24h. Période très ancienne donc, à l'échelle humaine, mais insignifiante au regard du temps de l'univers. Concernant les premiers rapports humains, différentes théories sont évoquées

---

<sup>187</sup> André Micallef in : *« Epistémologies et Sciences de Gestion »* op.cit. chapitre 5, *« Epistémologie du marketing »*, Convergence méthodologique, page 185

<sup>188</sup> Alain Charles Martinet : *« Epistémologies et Sciences de Gestion »*, op. cit. page 18.

<sup>189</sup> Yves Coppens : *« L'odyssée de l'espèce »*, éditions EPA- Hachette -Livres, 2003, 181 pages, page 12, 13, 130,

notamment dans la disparition des Néandertaliens il y a environ 25000 ans avant notre ère. Pour certains scientifiques elle est due aux maladies, famines et changements climatiques radicaux d'alors.

Une autre théorie consiste à dire : « *Lorsque les homo sapiens arrivent en Europe, les deux espèces entrent en compétition pour l'occupation du territoire et l'exploitation des ressources naturelles. La moindre capacité des Néandertaliens à répondre à cette situation par des innovations, notamment techniques, va entraîner leur disparition, progressive mais inéluctable.* »<sup>190</sup> On peut aussi estimer que cette hypothèse n'est pas neutre et met en avant la compétition plutôt que la coopération entre les tribus ou branches de l'espèce humaine. On peut cependant supposer que dans un environnement parfois franchement hostile, si l'on se réfère à la description sur laquelle s'accorde la plupart des paléontologues, l'humain d'alors était plus centré sur sa survie et son clan et sa tribu. L'éthologie tend à montrer qu'au sein d'une même espèce animale, il y a distribution du territoire, hiérarchisation des rôles et élimination, par résultante, des plus faibles. Nuancé par l'éventuel anthropomorphisme, voire anthropocentrisme, des observateurs ces réflexions éthologiques semblent ériger la compétition en loi de la nature.

Compétition, domination, élimination ou coopération ? Nous pensons que le Marketing est à situer dans l'intervalle de ces questions sur les rapports que pouvaient entretenir des humains entre eux.

### 1.1.1. De la guerre au troc le maillon manquant : le Marketing

Plus proche de notre époque, Margaret Mead<sup>191</sup> montre comment des tribus gèrent parfois de façon complètement opposée le rapport social. Dans les indications rapportées par l'auteur à l'époque, l'une des tribus, les Arapesh, apparaissent de nature calme et douce. De nombreuses règles codifient leur comportement quotidien. Le don est institué en règle. Ainsi les membres de la tribu donnent leur récolte à un voisin, et il leur est donné une récolte provenant d'un autre champ. Pour les Arapesh la possession matérielle ne semble pas exister à titre individuel. Les biens sont mis au service du collectif. La jalousie, le vol, et la violence qu'ils peuvent entraîner n'existent pas.

---

<sup>190</sup> Idem, page 125

<sup>191</sup> Margaret Mead : « *Mœurs et Sexualité en Océanie* » édition Plon en 1969, collection Terre Humaine, 533 pages, livre regroupant deux ouvrages: « *Sex and Temperament in three Primitive Societies* » et « *Coming of Age in Samoa* ».

Dans les rapports humains qui régissent cette tribu le don est donc une règle essentielle. Ce don qui peut apparaître absent du Marketing mais qui est mis en valeur par certains auteurs contemporains, entrant ainsi en contradiction avec la pensée d'Adam Smith : « *Le modèle qui prévaut (...) semble être celui de l'échange de dons décrit par l'économiste Georges Akerlof dans les années 1980 (...) Les études portant sur l'Europe et les Etats-Unis montrent, dans les deux cas la prévalence spectaculaire du modèle de l'échange de dons sur le modèle économique standard qui suppose chez les individus des conduites purement égoïstes.* »<sup>192</sup>

Mead montre comment les Mundugumor sont eux très différents des Arapesh. Ils pratiquaient l'endo et l'exocannibalisme (interdit par le gouvernement depuis 1929). Leur éducation les rend violents, individualistes, sans scrupules ni pitié. Les rites d'apprentissages imposés au jeune garçon comportent, la scarification, les coups et les insultes et enfin le meurtre d'un homme ennemi ou membre d'une tribu voisine. Les sentiments de compassion s'effacent pour laisser la place à la dureté et l'agressivité qui affectent l'ensemble des relations y compris au sein de la tribu et de la famille. Tous les membres de la tribu, enfants compris, vivent dans un climat de compétition et de violence.

«*Homo homini lupus*» (l'homme est un loup pour l'homme) comme le proclamait le poète romain Plaute, il y a un siècle avant JC ? A l'instar de ces deux tribus décrites par Mead, les premiers humains pouvaient avoir des comportements et des visions du monde régissant leurs clans, bien différents, voire opposés. Mais pour conquérir de nouveaux territoires, l'homme d'alors a pu recourir à la force, à la violence et de façon plus organisée à la guerre. La sédentarisation, la culture, l'élevage ont pu accentuer chez l'humain, une nécessité de défendre son territoire et ses biens ou le désir de s'approprier les biens de ceux qui étaient jugés beaucoup mieux nantis et inciter le recours à la guerre.

Mais pour l'homme de cette période, entre la position d'évitement des autres membres d'autres tribus et l'acte guerrier qui consiste à aller vers l'autre pour s'emparer de ses biens (pillage), de lui (esclavage) ou de sa vie (élimination), une troisième possibilité s'ouvrait : celle du troc. Mais, selon nous, pour que celui-ci se réalise, un maillon manque : celui du Marketing. L'origine fondatrice du Marketing nous semble être dans ce contexte, la capacité à aller au delà de ses propres Besoins, Désirs et Capacités, et de reconnaître que l'autre peut avoir des Besoins, Désirs et Capacités, et que ceux-ci peuvent entrer en complémentarité plutôt qu'en opposition avec les siens.

Le Marketing consiste alors à :

---

<sup>192</sup> Nicolas Eber : « *Des relations employeurs salariés fondées sur l'altruisme* » Entreprise & Carrières n°778 du 27 septembre au 3 octobre 2005 pages 48 et 49

- adapter et/ou concevoir et proposer des produits et services qui peuvent répondre aux Besoins, Désirs et Capacités d'autres tribus ayant éventuellement une vision différente du monde,
- situer leur valeur au delà des références propres à la tribu,
- communiquer pour convaincre (plutôt que vaincre) de l'intérêt du troc proposé, en ce sens et à une époque plus proche de la nôtre, Mead, écrit : « *Le talibun [coquille d'escargot de couleur verte, polie et décorée] n'est pas à proprement parler une monnaie qui sert à « payer», par exemple de la nourriture. C'est un objet de troc et son possesseur doit vanter ses vertus avec plus d'éloquence encore que l'homme de la brousse qui offre ses produits de consommation.* »<sup>193</sup>
- mettre en place ou convenir d'un lieu (préfiguration de ce qui sera appelé le marché) où la confiance soit suffisante de part et d'autre, pour être assuré que l'on n'y perdra ni les biens que l'on y apporte, ni la vie.

Le Marketing représente à ce moment-là beaucoup plus qu'un simple coup de pouce au troc : sans lui le troc ne peut avoir lieu. Le Marketing est d'abord une phase psychosociologique qui a marqué, selon nous, une étape importante dans les rapports humains, puisqu'elle supposait la disposition à se décentrer et à reconnaître l'autre dans son altérité. Un des rôles majeurs du Marketing, à nos yeux, a été de participer activement à envisager que les rapports humains peuvent se fonder sur autre chose que le rapport de force et globalement que sur le rapport guerrier. Le schéma évolutif (non linéaire), en terme de place du Marketing, dans l'évolution de la conscience humaine que l'on peut tenter d'esquisser serait alors le suivant : prises de conscience successives, simultanées ou itératives par l'humain que :

- son semblable peut être considéré autrement qu'une proie (endo<sup>194</sup> et exocannibalisme), qu'un objet de sacrifice (rituel), qu'un bien (esclavage), qu'exutoire à sa violence (meurtre, crime ou assassinat),
- l'autre est également un être ayant des Besoins, des Désirs et Capacités,
- la prise en compte de ces Besoins, des Désirs et Capacités et la confrontation avec les siens ou ceux de sa tribu peut être source d'échanges et d'enrichissements réciproques plus intéressants et gratifiants que ceux amenés par la guerre,
- si l'autre est reconnu comme suffisamment semblable en tant qu'être humain et qu'il n'est plus un objet, (nous verrons ensuite comment, à travers l'approche sémantique cette

<sup>193</sup> Margaret Mead : « *Mœurs et sexualité en Océanie* », op. cit. Page 217,

<sup>194</sup> Même si dans certains cas l'endocannibalisme était un rituel religieux qui reposait sur la croyance que l'ancêtre absorbé continuait sa vie par ce biais.

tendance est présente dans les termes, non sans incidence, utilisés dans le Marketing contemporain) alors il est envisageable de passer de l'acte guerrier à l'approche Marketing.

Un des autres apports du Marketing, dès que les tribus ont été amenées à se croiser, nous semble être, d'avoir expérimenté que, finalement, le bien ou service échangé n'est que le support transitionnel de la relation. Rétrospectivement, on peut être tenté de croire que l'homme préhistorique était intéressé strictement par le bien ou le service qu'il acquérait. Ce pouvait être un outil, une arme, un bijou, de la nourriture...mais pourquoi ne pas l'acquérir par lui-même en le fabriquant par exemple ? Peut-être parce qu'il ne détenait pas le matériau ou le savoir-faire. Cela supposait dans tous les cas la capacité à reconnaître comme digne d'intérêt ce qui était produit par l'autre. Etape de transition qui conduit à identifier que la relation à l'autre est digne d'intérêt. En cela le Marketing nous semble mettre l'accent sur ce qui est important dans le troc, puis dans l'acte marchand, en deçà et au delà du produit échangé : la relation. Le bien ou service échangé est créateur de relations et de rapports sociaux et c'est là peut-être sa dimension la plus importante.

### 1.1.2 Les Besoins, Désirs et Capacités génériques auxquels répond le Marketing

A quels Besoins Désirs et Capacités générique(s) répond le Marketing ? :

la liste ne se voulant pas exhaustive,

Du côté des « offreurs » :

- ceux de trouver des clients,
- ceux d'adapter les caractéristiques des produits aux clients visés,
- ceux d'adapter la contrepartie attendue des clients par les offreurs en échange des produits,
- ceux de communiquer avec ces clients,
- ceux de modéliser les transactions qui permettent aux clients d'acquérir les produits et aux offreurs d'acquérir les contreparties.

...

Du côté des « demandeurs » :

- ceux de s'informer sur des produits adaptés à leurs attentes (et si nécessaire de pouvoir clarifier leurs attentes),
- ceux de trouver et de pouvoir acquérir des produits adaptés à leurs attentes,
- ceux de pouvoir éventuellement négocier le montant ou les modalités de versement des contreparties,
- ceux de pouvoir s'assurer de la validité et fiabilité des produits notamment après un usage et une durée « raisonnable ».

...

Le Marketing facilite donc la rencontre entre les Besoins, Désirs et Capacités des « offreurs » et des « demandeurs », sachant que chaque individu peut, successivement être « demandeur » et « offreur ».

Il nous semble cependant intéressant de préciser que l'ébauche de liste que nous venons de donner ne prend pas en compte la dimension symbolique de l'échange et que dans ce dernier cas de figure on pourrait avoir (liste non exhaustive) :

Du côté des « offreurs » :

- ceux d'avoir la satisfaction ou de prouver et de se prouver leur capacité à produire un bien,
- ceux d'avoir la satisfaction ou de prouver et de se prouver leur capacité à intéresser autrui à leur production,
- ceux d'avoir la satisfaction ou de prouver et de se prouver leur capacité à recevoir des contreparties jugées attractives en échange de leur production,

Du côté des « demandeurs » :

- ceux d'avoir la satisfaction ou de prouver et de se prouver leur capacité à s'intéresser à la production d'autrui,
- ceux d'avoir la satisfaction ou de prouver et de se prouver leur capacité à acquérir la production d'autrui,
- ceux d'avoir la satisfaction ou de prouver et de se prouver leur capacité à négocier les contreparties à verser en échange de la production d'autrui.
- ...

Nous proposons maintenant la figure suivante pour positionner, en, lien avec ce qui vient d'être évoqué le marché générique du Marketing.

Tableau n° 4 : Le marché générique du Marketing

<p><b>Dimension marchande</b> : initiée par la capacité à différer, thésauriser, échanger.  <b>Dimension non marchande</b> : initiée par la capacité à se préoccuper d'une équité dans la distribution des biens.  <b>Dimension « amarchande »</b> : initiée par l'incapacité à commercer avec autrui.</p> <p>Le marché du Marketing se situe dans les dimensions marchande et non marchande, il intervient à travers <b>la prospective</b> (difficile à évaluer du fait que les gains qu'elle permet d'obtenir ou ceux qu'elle permet d'éviter de perdre ne se voient pas et peuvent presque exclusivement être quantifiés par rapport à ceux qui ont eu lieu précédemment, ce qui rend les modes de calcul restreints et de toute façon aléatoires) et à travers <b>l'action</b> plus concrète mais qui devient à terme obsolète si elle n'a pas été précédée par une démarche prospective (par exemple le Marketing sociétal, sur lequel nous reviendrons, est d'abord et essentiellement prospectif puisqu'il inclue et se fonde sur des données prospectives concernant les retombées du comportement humain sur l'environnement et la société).</p>		
	Réponses ou solutions apportées par le Marketing	
	<b>PROSPECTIVE</b>	<b>ACTION</b>
<b>Exemples de Besoins, Désirs et Capacités</b>		
<b>Etre informé</b>	Information par anticipation des futurs Besoins, Désirs et Capacités.	Publicité informative.
<b>Acquérir</b>	Anticipation des Besoins, Désirs et Capacités à acquérir des biens et services.	Promotion des ventes (dont merchandising ).
<b>Consommer</b>	Anticipation des biens et services répondant aux futurs Besoins, Désirs et Capacités.	Marketing produit.
<b>Prouver et se prouver</b>	Anticipation des Besoins, Désirs et Capacités à se positionner dans la société et le monde.	Dimension symbolique dans le Marketing produit.
...		

## 1.2 L'évolution de la demande et des réponses apportées par le Marketing

Le Marketing « originel » se trouve à la jonction des Besoins, Désirs et Capacités des « offreurs » et des « demandeurs ». Chaque fois que la demande évolue tant de la part des « offreurs » que des « demandeurs » le Marketing doit apporter de nouvelles réponses ou tout au moins des réponses adaptées. Mais en lien avec cette « préhistoire » du Marketing qu'il faut tenter de reconstituer, nous disposons de quelques données concernant l'évolution des peuples et donc de leurs Besoins, Désirs et Capacités. Dans ce qui va suivre, il ne s'agit

pas pour nous, d'approfondir les différentes conceptions ou théories concernant l'évolution humaine de la préhistoire à nos jours, mais bien de dégager et garder quelques repères qui nous semblent encore de nos jours influents sur l'objet dont nous traitons dans cette deuxième partie : le Marketing.

Deux grandes tendances ont été repérées par les anthropologues : celle du nomadisme et celle de la sédentarisation. Il semblerait qu'après avoir été nomade l'homme se soit progressivement sédentarisé. Le parallèle avec l'éthologie peut nous porter à penser que le nomadisme se faisait en corrélation avec l'environnement, avec les saisons et la recherche de nourriture. Peu à peu la maîtrise de l'homme sur son environnement, progresse par la fabrication d'outils, de vêtements, d'habitat, par l'utilisation du feu et l'amène à passer du nomadisme à la sédentarisation.

Quelques milliers d'années ensuite, (soit quelques secondes au regard du temps de l'univers comme nous l'avons vu en paragraphes précédents) c'est à dire aujourd'hui, l'homme d'une autre façon à travers la mobilité, retourne au nomadisme mais dans un monde qu'il a pratiquement complètement remodelé. L'homme de la préhistoire pouvait se trouver confronté aux dangers des éléments naturels, c'est toujours le cas pour l'homme contemporain, mais avec sans doute une interprétation différente des faits. L'homme de la préhistoire pouvait se trouver confronté à la rencontre d'animaux sauvages : pour beaucoup d'humain aujourd'hui l'insécurité n'est plus du tout liée à d'autres espèces mais à la sienne. L'homme de la préhistoire voyageait au gré des saisons, l'homme contemporain tient compte aussi des saisons mais ses déplacements sont beaucoup plus rythmés par son propre découpage et sa gestion du temps.

L'évolution de la demande suit l'évolution des Besoins, Désirs et Capacités des humains : ainsi, selon nous, la sédentarisation amène aussi avec la culture « l'engrangement » ou le stockage avec la possibilité de disposer d'un surplus à échanger. L'emplacement (proximité ou non d'un fleuve, propriété des terrains cultivables...) incite à l'échange (ou troc) de ce que l'on ne peut plus trouver par soi-même en se déplaçant. Sans reprendre à notre compte la théorie « Ricardienne »<sup>195</sup> on peut supposer que des « spécialisations » toutes relatives se font. La demande est alors de « faire venir à soi » rattaché à la sédentarisation plutôt que « d'aller chercher » à travers le nomadisme. Les échanges qui se faisaient au gré des rencontres doivent s'organiser différemment en tenant compte de la sédentarisation.

---

<sup>195</sup> D. Ricardo : « *Principes de l'économie politique et de l'impôt* », éditions Garnier- Flammarion, 1993

Nous l'avons précisé, d'après nous, le Marketing suppose déjà la prise en compte de l'altérité d'autrui ce qui est la première étape à l'ère du nomadisme (que nous ne situons pas de façon linéaire : il pouvait y avoir alternance et concomitance de périodes de nomadisme et de sédentarisation). L'ère de la sédentarisation complexifie la demande et segmente le marché du Marketing. Nous pensons que celui-ci doit alors évoluer nous allons voir comment en paragraphe suivant.

### 1.2.1 L'évolution des outils du Marketing

A l'époque du troc on peut supposer que les outils du Marketing, en lien avec la demande, portaient essentiellement sur les caractéristiques du produit. Il s'agissait, avec le langage d'alors qui ne comportait pas encore le mot Marketing pas plus que celui de troc, ni celui de relations humaines, ou encore de préhistoire ou d'homme, de proposer des objets : outils, armes, bijoux... en vue d'obtenir en contrepartie d'autres objets, ou des droits (droits de passer dans un territoire) ou de la bienveillance (l'objet devient cadeau). Le Marketing ne se restreignait sans doute pas aux relations humaines mais pouvait aussi concerner la spiritualité d'alors plutôt imaginée proche de l'animisme où peut être les cadeaux donnés ou sacrifiés à une force ou un esprit, visaient à en obtenir les faveurs ou au moins la clémence.

Il nous semble que la sédentarisation a amené avec elle une diminution de la fluidité des rapports informels qu'il pouvait y avoir dans le nomadisme. La sédentarisation a pu s'accompagner de la compartimentation de l'espace et de son appropriation. Aux sources de subsistances constituées par la cueillette, la chasse, la pêche et l'élevage a pu s'ajouter la culture. Peut-être que l'on peut situer à cette étape la véritable origine du travail ? En effet, jusqu'alors l'homme prélève ce dont il a besoin dans la nature. L'élevage pouvant être considéré comme une intervention plus marquée de l'homme sur ce que lui « donne » la nature. La culture est rattachée à la sédentarisation ou l'inverse et elle nécessite de s'astreindre à une approche dans la durée : en effet, il faut un temps pour labourer, un autre pour semer, pour entretenir et enfin pour récolter. Cette étape nous semble importante car la réponse aux Besoins ou Désirs est différée et passe par la Capacité à, repérer les périodes où chaque action (de labourer à récolter) doit être menée, puis à effectuer l'action nécessaire correctement et à attendre le moment où le fruit du labeur peut être récolté. Pour ce faire, l'homme doit abandonner une certaine liberté de se déplacer et de se nourrir au gré de ce qu'il peut cueillir, pêcher ou chasser. Cette étape de la culture qui nous paraît être significative dans la maîtrise de son environnement par l'homme nous paraît être à l'origine

du concept de travail. Concept étonnant en soi, puisque si l'on se réfère à la genèse de ce mot avant 1471, c'est à dire en 1210, la base latine : « tripalium », désignait un instrument de torture.<sup>196</sup>

Ce concept de travail, sur lequel nous reviendrons, est, selon nous, fondamental dans notre société occidentale et a eu et a encore, un impact très fort sur les attentes à propos du Marketing.

Nous nous permettons d'insister sur ce que nous pensons avoir été le déroulement logique de cette évolution humaine car :

- l'approche épistémologique nécessairement impliquée par l'ESM, inclue l'investigation des origines, mais aussi de la logique qui sous-tend un déroulement,
- ce déroulement, bien qu'exposé de façon extrêmement raccourcie, nous en avons conscience, a été sans doute beaucoup plus itératif que linéaire, hypothèse que nous émettons bien que nous ne soyons pas des spécialistes ni en anthropologie, ni en ethnologie et que notre compréhension des quelques auteurs que nous avons lus en la matière puisse être entachée d'interprétations erronées,
- l'évolution des outils du Marketing est en lien avec cette transformation de l'homme et de sa demande.

Les produits de la récolte, si on veut les troquer ont une caractéristique incontournable : ils sont périssables. Le Marketing d'alors doit répondre à cette nouvelle demande issue de la sédentarisation : il est nécessaire de permettre la rencontre de Besoins, Désirs et Capacités d'individus qui a priori ne se rencontrent plus « spontanément » au hasard de leurs déplacements. Peut être est-ce là l'origine du marché en tant que lieu délibérément formalisé pour faciliter les échanges de produits entre humains ? De plus, il faut assurer un flux de « d'offres » et de « demandeurs », suffisant pour écouler les produits mais aussi que chacun d'eux est envie de se déplacer et de se retrouver en un lieu et moment précis. On passe de la rencontre et de l'échange de produits de façon spontanée, à des rencontres et échanges de plus en plus codifiés. Hormis le rôle de structuration du marché que nous semble jouer le Marketing (à travers notamment la communication concernant les caractéristiques : lieu, moment et types de produits présentés), qui est aussi, selon nous, une structuration des rapports sociaux, il élabore un nouvel outil portant sur la présentation des produits, ancêtre, selon nous, du merchandising.

---

<sup>196</sup> Dictionnaire le petit Robert éditions Le Robert 2003

On peut supposer que le lieu d'échanges des produits étant formalisé il en devient aussi beaucoup plus repérable pour d'autres acteurs qui ne souhaitent pas échanger mais qui se situant à la frontière de l'espace marchand et « amarchand » et guerrier souhaitent prendre sans contrepartie. Sans doute, fallut-il alors sécuriser cet espace d'échange, de même que les trajets empruntés pour l'acheminement des produits jusqu'à cet espace. Dans la formation de la contrepartie à fournir en échange des produits, de nouveaux paramètres concernant le transport et la sécurisation de l'espace d'échange (du marché) sont pris en compte. Un nouvel outil du Marketing que l'on appelle aujourd'hui la fixation du prix, trouve, selon nous ses racines à cette étape là de l'évolution des échanges humains et aussi de leur complexification.

On peut enfin supposer, et la création des villes sera une accentuation de ce phénomène, que la réussite d'un marché tient à sa capacité à attirer un nombre optimum « d'offreurs » et de « demandeurs ». Il faut donc choisir le lieu « stratégiquement le mieux adapté » et pour ce faire anticiper, au moins sur le plan de la réflexion si ce n'est en allant jusqu'à celui de l'enquête, sur l'adéquation de la création d'un lieu (marché) en réponse à des Besoins, Désirs et Capacités « d'offreurs » et de « demandeurs ». Même si ce choix s'est fait de façon empirique et par « essai/ rectification », un nouvel outil du Marketing point : l'étude de marché.

La promotion de l'offre faite par le marché nécessite de communiquer en mettant en avant les qualités distinctives (qualité des produits, étendue du choix, diversité des produits, prix attractifs, accessibilité et sécurisation du lieu...). Même si lors des échanges entre les tribus lors de leurs rencontres informelles, à l'ère du nomadisme, les outils du Marketing pouvaient être présents de façon latente le produit et ses caractéristiques restaient centraux.

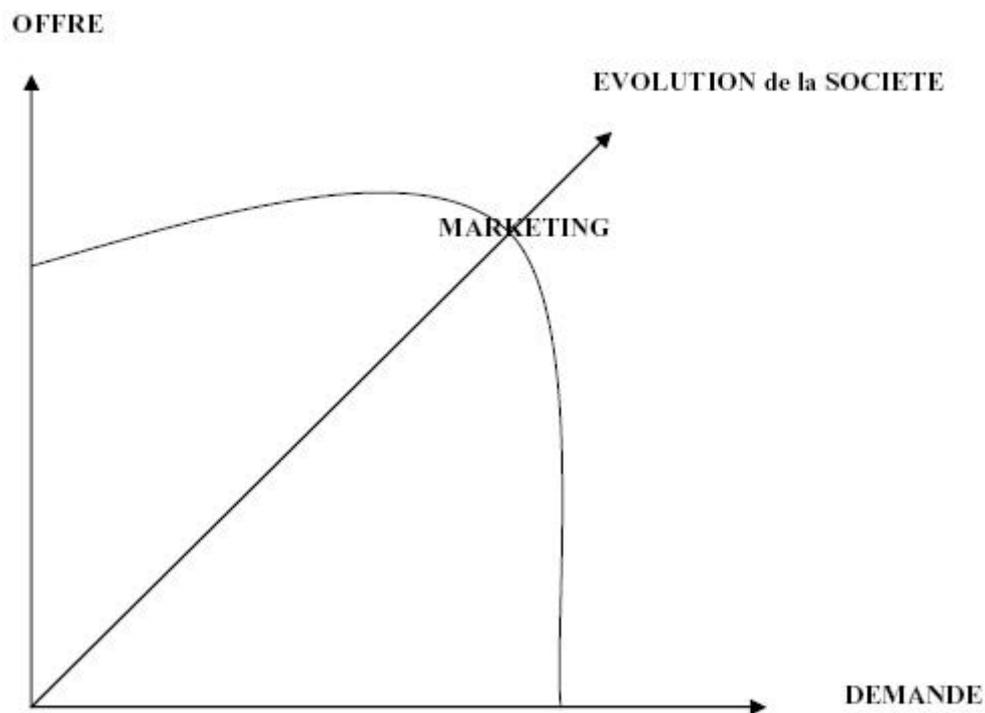
Avec la sédentarisation d'autres outils se développent véritablement et s'ajoutent à l'approche produit : l'étude de marché, la formation du prix, le choix du lieu (place), la promotion (communication) tant des produits (futur merchandising) que du lieu.

### 1.2.2 L'évolution du Marketing en réponse à la segmentation de son marché

Le marché du Marketing porte donc, d'après nous, sur la facilitation et la mise en adéquation de Besoins, Désirs et Capacités d'humains qui sont tour à tour « offreurs » et « demandeurs ». Ce marché se situe aussi bien dans le secteur marchand que non marchand, nous l'avons vu.

Selon nous, le Marketing ne peut perdurer que s'il évolue et reste continuellement attentif aux rôles que l'on attend de lui. Ce rôle attendu doit prendre en compte, à nos yeux, trois pôles : celui des « demandeurs », celui des « offreurs » et celui de l'évolution de la société, comme nous l'avons schématisé en figure suivante :

Figure n° 7 Les trois pôles à prendre en compte par le Marketing



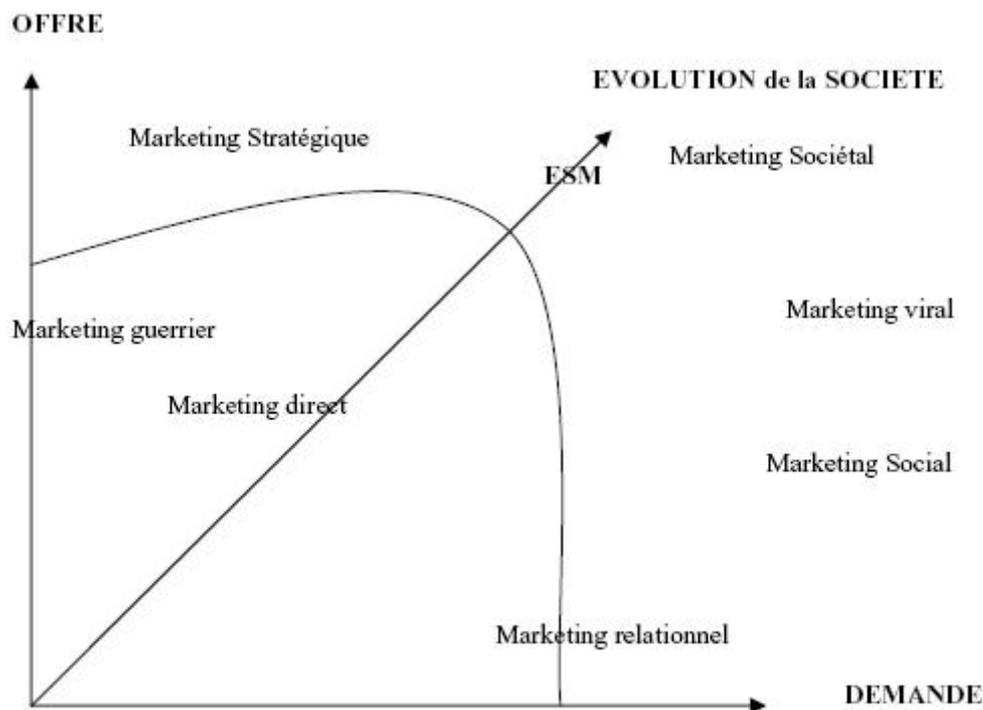
Aujourd'hui il n'y a plus un Marketing, il y a des Marketings même si tous se rattachent à la grande famille du Marketing, y compris l'ESM. Ces spécialisations du Marketing pour nous répondent aux Besoins, Désirs et Capacités des « offreurs » et des « demandeurs » et donc à la segmentation du marché d'origine du Marketing.

Cette segmentation correspond à la prise en compte plus spécifique, par le Marketing, d'un des trois pôles : demande, offre ou évolution de la société. Ainsi il nous semble, et à titre d'illustration, car notre propos n'est pas ici de vouloir être exhaustif tant la segmentation du marché du Marketing nous semble multiple et les subdivisions du Marketing de même, que le Marketing stratégique<sup>197</sup> est plus positionné sur le pôle « offre » car le positionnement de

<sup>197</sup> Au sens où l'on définit J. J. Lambin et R. Chumpitaz : « Marketing stratégique et opérationnel », op. cit. page 5 : « une analyse systématique et permanente des besoins du marché et le développement de concepts de produits performants destinés à des groupes d'acheteurs spécifiques et présentant des qualités distinctives qui les différencient des concurrents immédiats, assurant ainsi au producteur un avantage concurrentiel durable et défendable ; ce sont les objectifs assignés au marketing stratégique »

son offre fait partie d'une réflexion stratégique, le Marketing Sociétal<sup>198</sup> est plus proche du pôle « évolution de la société » car un de ses objectifs est d'y participer activement, le Marketing social<sup>199</sup> est attaché au pôle « demande » car que ce soit dans le secteur Social ou en GRH il est ou devrait être principalement axé sur les attentes des clients. Nous proposons quelques exemples dans la figure suivante en rappelant que nous n'avons pas pour objectif d'être exhaustifs et en précisant que dans tous les cas, même si un pôle est plus déterminant c'est par la prise en compte des trois pôles que les Marketings sont efficaces. Le positionnement des Marketings qui suit n'est donc pas figé mais peut être fluctuant. De plus certains Marketings peuvent être considérés comme des subdivisions. Par exemple le Marketing direct peut être (nous ne disons pas doit être) considéré comme une subdivision du Marketing mix car il est centré essentiellement sur la communication (promotion), élément du Marketing mix.

Figure n° 8 Positionnement de quelques Marketings



<sup>198</sup> Nous développerons ultérieurement un paragraphe spécifique sur ce sujet

<sup>199</sup> idem

## **Conclusion de la section 1**

Nous avons fait un double choix : tout d'abord de ne pas considérer que le Marketing est subséquent à un phénomène, la surproduction, où son rôle a été de permettre l'écoulement de la production dans un contexte où l'offre était supérieure à la demande et ensuite de ne pas nous restreindre à considérer que les origines du Marketing étaient à situer à cette période là, vers 1959, selon la plupart des auteurs.

Comme nous l'avons déjà souligné ce n'est pas parce que le terme de Marketing ou encore celui de relations humaines n'existaient pas que les processus et phénomènes qu'ils désignaient étaient également inexistantes. On pourrait éventuellement tenir le même raisonnement pour beaucoup d'autres termes surtout si l'on considère que chez l'homme des origines, étaient latentes toutes les possibilités qu'il a exprimées jusqu'à nos jours. Notre propos est un peu différent, puisque dans ce que nous avons essayé, de façon succincte certes, de reconstituer, il ne s'agit pas de pratiques latentes mais exercées. L'homme préhistorique pouvait à l'état latent avoir le Besoin, Désir voire Capacité de voler, et sauf informations contraires il ne l'a pas fait avant une époque beaucoup plus proche de la nôtre. Par contre, l'approche et l'état d'esprit Marketing, nous semblent être présents et exercés dès les premiers âges de l'humanité ou au minimum bien avant la période, industrielle où l'on situe la naissance du Marketing. Cette vision des choses nous semble avoir un grand impact sur ce qu'est devenu le Marketing et les Marketings et sur la vision qu'en a le plus souvent, comme nous l'avons évoqué, le grand public (donc les clients) et aussi les autres acteurs de l'entreprise (également clients). En effet, c'est donner une autre dimension au Marketing, ce que nous essayons de faire avec l'ESM, que de le rattacher à ce qui le fonde dans son sens premier : les relations humaines.

Nous allons en section suivante et de façon beaucoup plus reliée au Marketing contemporain, tenter de mettre à jour les modèles implicites qui à la fois inspirent le Marketing et que celui-ci renforce. Etant partis des origines et de la logique qui ont, selon nous, donné naissance au Marketing, nous allons maintenant aborder ses valeurs et sa portée.

## ***Section 2 : Les modèles implicites qui sous tendent le Marketing et que celui-ci contribue à véhiculer***

Le Marketing semble être avant tout un instrument, comme la comptabilité, qui est essentiellement, sinon exclusivement, une méthode centrée sur l'intervention. Ces instruments sont supposés refléter la réalité de l'entreprise, à un moment donné, à condition que l'on les utilise en respectant les « règles de base » en la matière : l'équilibre des comptes par exemple, en comptabilité ou l'exemption de biais, dans la réalisation des questions et de leur administration, pour le recueil de données en Marketing. Ces instruments seraient alors aussi « neutres » que le stéthoscope que le médecin utilise pour écouter les battements du cœur de son client.

On attend de ces méthodes de produire avant tout des résultats. Pour la comptabilité ce sera les documents comptables légaux (bilan et compte de résultat principalement) et pour le Marketing la production de données pertinentes et interprétables et de suggestions concernant le « mix » (Product, Price, Place et Promotion) auquel on peut éventuellement rajouter la Force de vente ou la logistique et leur organisation ou encore le positionnement en fonction de l'avantage concurrentiel.

Plusieurs outils ont été rodés en Marketing concernant le recueil de données (étude documentaire et/ ou sur le terrain, quantitative ou qualitative, avec des méthodes d'échantillonnage et de conduite d'entretiens appropriée, en direct ou à travers un support...) de traitement de ces données ( logiciels ou progiciels de traitement, en utilisant l'approche statistique, déjà sollicitée lors de la constitution de l'échantillon, le redressement éventuel de ce dernier...) et enfin d'interprétation des résultats (donc d'élément de réponse aux questionnements de départ) suivi éventuellement de préconisations. Pour le novice l'envergure des instruments proposés, surtout si l'on rentre dans le détail des outils statistiques, peut apparaître impressionnant. Mais nous pensons que pas plus, à titre d'exemple que la comptabilité, le Marketing n'est exempt, souvent de façon implicite, d'une vision du monde dont il est issu et qu'il contribue à entretenir. Comptabilité où, concernant l'investissement (nous utilisons ce terme puisque normalement la plus-value dégagée par le recours à la main-d'œuvre est supérieure à son coût de revient) en main d'œuvre est traité comme charges du personnel alors qu'en entreprise, il existe bien des Directeurs des Ressources du Personnel (DRH) et non pas des Directeurs des Charges du Personnel, ou

encore qui avec son approche à deux colonnes entretient une lecture de l'entreprise, selon nous, duelle, voire dichotomique. C'est de cette modélisation du Marketing issue elle-même des épistémès archétypes de notre société occidentale que reflète à sa façon la comptabilité, dont il va être question dans la section qui suit.

## **2.1 Modèles idéalistes, empiriques ou opératoires**

Il nous semble que classer c'est souvent réduire. C'est aussi faire le choix de certains termes plutôt que d'autres, c'est risquer d'isoler ce qui ne prend sens qu'en étant rattaché à un contexte, c'est aussi restreindre ce qui peut se trouver dans plusieurs catégories, voire n'entrer dans aucune (en méthodes de questionnaires on rajoute pour cela la colonne « autres »). Ceci précisé nous avons opté pour cette classification en trois types de modèles car ils nous semblent, sinon refléter la réalité, tout du moins en montrer une partie significative pour notre propos. Principalement trois modèles ou conceptions du monde nous semblent coexister (avec toutes les variantes de croisements, avec différentes pondérations, possibles entre elles) dans la société et la pensée occidentale : la conception idéaliste, la conception empirique et la conception opératoire.

- 4) Pour l'approche idéaliste le monde tangible est issu du monde des idées, il est établi selon un plan, même si celui-ci peut sembler complexe à saisir pour notre entendement. Le positivisme peut être rattaché à la conception idéaliste puisqu'il fonde, au sens d'Auguste Comte, son approche sur les faits, la logique, l'importance de l'approche déductive et rationnelle.
- 5) Pour la conception empirique le monde tangible se fonde sur l'expérience sensible et repose sur l'observation, il n'y a pas en soi de sciences, mais l'expérience du sujet et de ce qu'elle lui apprend sur le monde.
- 6) Pour l'approche opératoire il y a un ensemble de contraintes et de contingences qui produit l'état du monde et le font évoluer au gré du temps. L'approche constructiviste nous semble pouvoir plus se rattacher à cette conception du monde.

Nous allons dans les paragraphes suivants essayer de repérer comment le Marketing se réfère plus ou moins directement à ces modèles.

### 2.1.1 Postulats issus du monde marchand et Marketing

A l'intérieur des modèles cités précédemment le monde marchand est lui-même et à son niveau producteur d'une vision du monde et de postulats qui vont avoir plus ou moins d'influence sur ses acteurs. Voici ceux qui nous semblent avoir un impact plus marqué sur le Marketing, nous les avons rattachés à ce qui nous semble le plus cohérent par rapport aux trois modèles que nous avons exposés et sur lesquels nous reviendrons. Mais il faut voir dans ce rattachement que des suggestions ouvertes à la contradiction et au débat et non des affirmations, de plus nous n'avons pas l'intention de dire qu'un individu se référant plutôt à un modèle va, de fait, penser ou être en accord avec les postulats évoqués :

- Il n'y a pas de place pour tout le monde (les démographes n'alertent-ils pas des risques de la surpopulation, au niveau mondial ?) : plus grande cohérence avec le modèle empiriste,
- ou il n'y a que de la place pour les meilleurs (beaucoup de reportages à caractère éthologique viennent régulièrement confirmer régulièrement la loi darwiniste dans la nature, voire chez l'homme par le biais de l'ethnopaléontologie), : plus grande cohérence avec le modèle idéaliste,
- il y a des prédateurs et des proies, par OPA, fusion, acquisition on peut conquérir des parts de marché, : plus grande cohérence avec le modèle opératoire,
- l'espionnage existe, le pillage aussi, il faut protéger ses inventions et ses marques, : plus grande cohérence avec le modèle empiriste,
- il faut combattre pour dégager des marges, diminuer les coûts, augmenter son pouvoir, : plus grande cohérence avec le modèle idéaliste,
- il faut veiller, être à l'affût car celui qui s'endort (notamment sur ses lauriers) peut voir un produit substitut, une nouvelle tendance, balayer en un instant ce qu'il a si durement conquis, : plus grande cohérence avec le modèle idéaliste,
- il faut être « in » à défaut on devient « out » et pour rester « in » on peut avoir recours au zen, au chamanisme, aux amphétamines ou à tout autre moyen de son choix, : plus grande cohérence avec le modèle empiriste,
- avant de développer un produit il est nécessaire de faire des études de marché mais on sait aussi qu'il n'est pas toujours opportun de s'y référer : « *Lorsque Akio Morita, fondateur de Sony (...) décida de développer le Walkman, il le fit contre les études de marché –et contre l'avis de son propre entourage. Ce sont les Morita... qui permettent à une société de progresser matériellement. (...) ils sautent (...) de façon audacieuse, armés de leur seule intuition et non d'études, à un produit ou à un service capable de satisfaire ce besoin, et à un processus permettant*

*de produire de façon économique ce produit ou ce service. Ce saut intuitif est l'essence même du marketing. Il implique une vision globale de ce que souhaite le consommateur, une empathie pour le même consommateur... ».*<sup>200</sup> : plus grande cohérence avec le modèle opératoire,

### 2.1.2 Eclairage sémantique sur quelques termes couramment utilisés en du Marketing

L'approche sémantique nous paraît elle aussi apporter un éclairage intéressant afin de situer les évolutions et l'apparition de nouveaux concepts pris en compte dans l'approche Marketing. En ce sens, nous avons retenu quelques termes plus ou moins anciens ou récents, utilisés par le Marketing en essayant non pas de nous attarder sur la définition qui leur est habituellement associée, mais plutôt sur le sens véhiculé par le terme utilisé.

Le risque, nous semble-t-il, sur le plan sémantique, est de considérer que les termes utilisés sont de façon durable en correspondance directe avec ce qu'ils sont censés décrire. Il nous semble également discutable de considérer que les mots utilisés sont « inertes » alors qu'ils maintiennent, d'après nous, la vision du monde qu'ils sont uniquement censés décrire. C'est pour faire mieux ressortir ces « visions implicites » que nous avons adopté une position s'apparentant plus ou moins à celle du candide. De plus, d'après nous, les personnes qui entendent pour la première fois ces termes, nous pensons, par exemple, aux réactions que nous avons pu observer chez certains intervenants sociaux, peuvent se retrouver dans la position du candide. Dans un second temps, nous portons un regard critique sur les limites de ces termes ou de la vision du monde qu'ils véhiculent.

#### **Quelques expressions qui concernent :**

*Le marché*

#### **Etude de marché :**

plus que le marché ce sont les comportements des acheteurs ou des consommateurs que l'on essaie d'étudier et d'anticiper.

*Les limites :*

Le terme d'étude de marché donne un caractère impersonnel à l'approche, l'écoute des Besoins, Désirs et Capacités des clients nous paraît plus parlant. Certains auteurs situent le marché comme un lieu de confrontation, nous pensons qu'il est plutôt un lieu d'échanges : chaque acteur arrive donc sur le marché avec sa propre conception du marché. Celui qui

---

<sup>200</sup> Henri de Bodinat : « *Un pavé dans le marketing, pour en finir avec les idées reçues* » éditions J.C Lattès 1990, 309 pages, page 59

étudie le marché le fait également avec sa propre conception du marché et de ce que doit être son étude. De ce fait, l'étude du marché qui est en soi fluctuant et non statique, va de plus être connotée par la conception du marché et de l'écoute des Besoins, Désirs et Capacités des clients, qu'à celui qui mène l'étude. Est-ce que les études de marché commanditées par Akio Morita, que nous avons évoqué en paragraphe précédent, reflétaient réellement les Besoins, Désirs et Capacités des clients ou plus la conception du marché de ceux qui les ont réalisées ? Il nous semble être des études de marché comme du recrutement : l'innovation est souvent demandée mais presque toujours écartée par recherche de sécurité.

### **Les parts de marché :**

le marché peut prendre l'allure d'un gâteau que l'on découpe en part : mais les parts ne sont pas égales !

#### *Les limites :*

A la segmentation clientèle correspondent des parts de marché que l'entreprise s'efforce de conquérir puis de conserver. Mais l'entreprise qui subdivise le marché en part, risque de considérer que ce qu'elle appelle le marché est une entité finie (correspondant au 100 % des parts la constituant) et définie. Cependant, si l'on se place sous l'angle réponse à un problème et non pas produit, par exemple : le client n'achète pas un ordinateur, il achète un ensemble de solutions à ses Besoins, Désirs et Capacités (traitement de texte, connexion Internet, utilisation de logiciels utilitaires et ludiques ou pédagogiques, besoin de prestige etc.), la perception du marché et de sa subdivision deviennent beaucoup plus fluides. Enfin, cette approche entretient, selon nous, une approche du monde où l'environnement, y compris, naturel et humain, est découpé et non global.

#### *La clientèle :*

### **La segmentation :**

segmenter (du radical latin : *secare* : couper) signifie subdiviser. En Marketing donc, on découpe la clientèle en différentes catégories : mais c'est pour mieux la servir !

#### *Les limites :*

La subdivision a fait ses preuves dans l'approche analytique et cartésienne. Cependant, faut-il ne pas oublier que, l'addition de chacune des parties n'est pas égale au tout. Certes, il est inutile de proposer des produits à des non-consommateurs absolus, ou à des prix, ou à travers une promotion ou des canaux de distribution non appropriés, et qui impliqueraient que personne ne les achètera. Mais la clientèle évolue et peut développer des comportements d'achat inattendus. Il nous semble donc pertinent de considérer la segmentation comme une

trame souple, à l'intérieur de laquelle les typologies de clientèle se déplacent, plutôt que comme une grille qui classe de façon trop déterminée les catégories de clientèle. Nous pouvons réitérer les remarques précédentes concernant la perception du monde entretenue.

### **Le ciblage clientèle :**

les clients deviennent maintenant des cibles : qui se sent visé ?

*Les limites :*

Après avoir découpé la clientèle en segments, il peut paraître judicieux à l'organisation de déterminer vers quelle partie de cette clientèle vont porter ses efforts, notamment en matière de communication. Intervient alors le ciblage clientèle. Mais parfois, à être trop concentrée sur sa ou ses cibles clientèles l'entreprise peut laisser passer des opportunités de répondre aux Besoins, Désirs et Capacités d'autres clients. Est ce la résurgence des concepts rattachés à la chasse mais le terme de cible n'est pour le moins que peu « égalitaire » entre celui qui vise et sa cible.

### **Le portefeuille client**

les clients sont transformés en affaires : on n'arrête pas la monétarisation !

*Les limites :*

Les clients risquent d'être perçus (et de s'en apercevoir) essentiellement à travers le chiffres d'affaires qu'ils représentent. Dans cette conception le client est ramené à un rang d'objet dans tous les cas il est déshumanisé puisqu'il devient « une affaire ».

### **Les clients captifs :**

les clients captifs évoquent des prisonniers, leur pouvoir de négociation est réduit de beaucoup et ils peuvent attendre avec impatience l'entrée d'un nouveau concurrent qui leur donnera une liberté... de choix !

Les limites : c'est souvent par une extrême spécialisation, la détention d'un avantage clé, la présence de barrières à l'entrée du marché dissuasives ou grâce à une administration qui a le pouvoir d'agréer ou non certains intervenants sur le marché, que l'on peut trouver des clients captifs. Il est vrai que l'absence de « sanctions par le marché » est souvent peu favorable aux clients puisque cette sanction provient le plus souvent d'eux-mêmes. A contrario des précédents ce terme, même s'il peut choquer l'oreille du « candide » nous paraît salutaire pour souligner l'asymétrie des rapports entre « le demandeur » et « l'offreur ».

*La stratégie de production ou de distribution :*

**La stratégie de domination par les coûts :** pour l'oreille non initiée il peut y avoir homophonie avec le mot coup.

*Les limites :*

La stratégie de domination par les coûts peut rechercher les économies d'échelles (encore une expression qui peut prêter à confusion pour le non initié) peut en découler la standardisation qu'il est difficile de concilier avec la personnalisation des produits (par exemple en production automobile où l'on est amené à faire des petites séries et à travailler la rapidité des changements d'outils et la polyvalence des lignes de production). Sur un plan plus conceptuel il y a dans cette stratégie une prépondérance de l'attention accordée à la contrepartie ce qui nous paraît limitatif dans les rapports humains.

*Le prix :*

**La guerre des prix :**

la guerre des prix fait rage : objet cathartique les prix subissent toutes les violences : on leur déclare la guerre, on les écrase, on les réduit ... voire on les rend plus doux.

*Les limites :*

C'est un principe de base de la prestidigitation que d'attirer l'attention sur ce que fait une main pendant que l'autre agit véritablement. La responsabilité du Marketing, ici, est quand même de substituer des produits tangibles à des rêves, mais aussi à des pulsions de construction ou de destruction.

*La distribution :*

**Un bébé requin**

- un bébé requin<sup>201</sup> se nourrit-il éventuellement de client ?
- la « cannibalisation » d'un produit par un autre : qui mange qui ?

*Les limites :*

La grande distribution, mais pas uniquement, a contribué à véhiculer dans le Marketing des termes que la psychanalyse pourrait rattacher à une pulsion orale d'absorption (parfois de boulimie) et qui met plutôt l'accent sur un aspect mordant et agressif du Marketing. La conception du monde véhiculée ici nous semble se rattacher à l'image de la loi (ou de son mythe) de la jungle.

*La communication :*

---

<sup>201</sup> Nils Prades : « *Lexique du Marketing* », op.cit. page 19. Bébé requin: « *Commerce de proximité de moins de 250 m2.* ».

### **Le « flaming »**

le « flaming » est l'envoi de courriers électroniques ou la diffusion d'articles ou rumeurs sur Internet qui ont pour but de dénigrer une entreprise : la guerre fait ici place à la guérilla,

*Les limites :*

L'éthique du Marketing semble bien absente de ce type de pratiques. Pour nous ce type de pratique (s'apparentant à la délation) est issu d'une conception du monde que nous qualifions (« d'amarchand » cf. tableau n° 4).

### **Le Marketing furtif (« undercover marketing ») :**

le Marketing furtif est-il utilisé comme les avions du même nom ?

*Les limites :*

l'enseigne, la marque, l'entreprise ou l'agence à l'instigation de ces actions ne souhaitent pas être identifiées (cela peut passer par de faux sites personnels apportant crédit à une structure) : une nouvelle fois on peut s'interroger sur la déontologie de telles pratiques, et situer leur conception du monde comme précédemment.

### **Le Marketing viral ou « buzz marketing »**

le Marketing viral évoque un virus

*Les limites :*

Cette pratique correspond au bouche à oreille replacé dans le contexte d'Internet : le terme de viral, utilisé pour souligner la vitesse de propagation de l'information. Avec le concept de virus déjà bien connu par les internautes ce nouveau terme peut induire une vision du monde plutôt « malade ».

.. la liste ne se veut pas exhaustive, mais ces quelques termes plus ou moins récents et concernant le Marketing, à notre avis, contribuent à véhiculer une image « dure » du Marketing qui ne laisse pas apparaître ni ses origines, ni ses valeurs, ni sa portée sociale que nous essayons de mettre en avant à travers l'approche ESM.

Poussant un peu plus loin, avec aussi un positionnement axé sur la provocation, et à l'opposé de cette dimension sociale que le Marketing social et sociétal prennent en compte et sur lesquels nous reviendrons, le Marketing guerrier (désigné parfois par le néologisme « Warketing ») pousse un peu plus loin dans une conception du Marketing et du monde, pour nous essentiellement référée au secteur « amarchand ». La connotation guerrière est ici clairement affichée, voire revendiquée. Nous développerons plus en avant dans le chapitre

suivant les divergences que cette approche semble montrer par rapport à la dimension sociale notamment.

## 2.2 Le modèle du développement

Le développement, peut-être en lien avec la tendance à l'entropie observée dans l'univers par les astronomes, est un des piliers du système marchand, mais également de la dimension sociale où l'on parle volontiers de développement de l'individu : « *Le développement est un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie. C'est un processus qui libère les populations de la peur du besoin et de l'exploitation et qui fait reculer l'oppression politique, économique et sociale...* »<sup>202</sup> On peut repérer dans cette définition, qui a cependant le mérite d'avoir été donnée, car beaucoup de personnes utilisent le terme de développement comme un préalable dogmatique, la coloration tautologique : le développement permet de développer, et aussi en filigrane la croyance selon laquelle l'ordre des choses est dans la maîtrise et le dépassement de ce qui oppresse l'homme : l'environnement politique, économique et social.

Il s'agit donc de libérer l'individu (et souvent de développer l'individualisme : le Marketing y contribue par l'hypersegmentation) et de partir d'une situation qui va s'améliorer et dont le développement est la clé. On progresse, on est ainsi dans une logique du progrès dont le développement est la clé de voûte : « *...le progrès est consubstantiel (ou conaturel) à l'histoire, ensuite tous les peuples parcourent le même chemin, enfin tous n'avancent pas au même rythme que la société occidentale qui détient, par rapport aux autres, une indiscutable « avance » comme en témoignent l'abondance de sa production, le rôle prépondérant qu'y jouent la raison et l'ampleur de ses découvertes scientifiques et techniques. (...) pour Jean-Baptiste Say (1767-1832) l'humanité débute avec les hordes sauvages, ignorantes du droit de propriété et capables de satisfaire que des besoins limités, passe par des civilisations inférieures, telles l'Inde ou l'Égypte, pour atteindre ensuite la civilisation supérieure, caractérisée par la production industrielle qui permet de satisfaire une grande variété de besoins...* »<sup>203</sup> Cette jonction opérée entre l'évolution de la société, où l'occident se place en modèle, et l'élargissement de la palette des besoins est intéressante et, selon nous, significative d'un système de pensée où vivre c'est progresser, se développer, le progrès et le développement étant assuré par le travail et le bonheur par l'accès aux revenus, aux biens et à une position sociale. On retrouve sous une autre forme dans cette modélisation, l'effet multiplicateur keynésien. Mais ici, l'investissement est remplacé par de

---

<sup>202</sup> Rapport de la commission Sud : « *Défis au Sud* », éditions Economica 1990, Pages 10 et 11

<sup>203</sup> Gilbert Rist : « *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale* » éditions Presses de Sciences Politiques, 2001, 441 pages, pages 70 et 71

l'implication humaine. Chaque implication humaine investie dans le travail, grâce à l'effet multiplicateur, rapporte beaucoup plus en ce sens au moins qu'elle participe au progrès. Mais tout comme le système keynésien se trouve mis en difficulté lorsqu'il sort des limites nationales, l'ouverture mondiale des marchés remet en question le retour sur investissement que l'on était en droit d'attendre du système. Cependant, même remis en question, le modèle du développement reste incontournable dans notre société occidentale et relativement peu contestable. Il est ancré dans notre vision du monde, puisque le développement de l'enfant (terme utilisé fréquemment en sciences humaines et sociales) lui permet d'arriver à la maturité de l'adulte. La courbe de vie des produits, entreprises et marché est construite sur le même modèle : conception, gestation, naissance, croissance et développement, maturité. Viennent, cependant, le déclin et la mort que l'on essaie d'éviter le plus que l'on peut : dans l'entreprise en abandonnant les activités déclinantes et en leur substituant d'autres qui seront l'avenir de l'entreprise (cf. les modèles BCG et MC. Kinsey), et pour l'être humain en s'appuyant sur les progrès de la médecine. Ce modèle du développement est cependant soit contesté soit le plus souvent aménagé. Ainsi, le concept de développement durable relaye peu à peu celui de développement : « *Forgé dans les années 80 à partir des termes anglais sustainable development, /..le développement durable../, désigne une forme de développement respectueux de l'environnement, qui a pour objectif « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »* »<sup>204</sup>. Cette notion de développement durable ou soutenable, a été reconnue comme un objectif prioritaire suite à la conférence de Rio en 1992 et est relayée par la communauté internationale. En soi, elle ne remet pas en question la notion de développement, elle reprend la notion de besoin et, à notre avis tempère la façon dont on peut se développer et les moyens utilisés pour y parvenir, sans cependant préciser de véritables modalités.

Quelques indicateurs de développement durable sont cependant proposés :

- l'Indice de Développement Humain qui combine l'espérance de vie à la naissance, le revenu et le niveau d'éducation,
- l'indice de bien-être économique souhaitable qui est monétaire et corrige le PIB en prenant en considération les coûts sociaux et environnementaux qui sont déduits et les dépenses de travail domestique et les dépenses publiques de santé et d'éducation et qui sont ajoutées,

---

<sup>204</sup> Revue Sciences Humaines : « *Les enjeux sociaux de l'environnement* », Hors-Série n° 49 de Juillet-août 2005 page 14

- l'indicateur de progrès réel rajoute à l'indice de bien-être économique le bénévolat, les biens de consommation durable, les infrastructures de transports et soustrait les coûts tels que le chômage ou la perte de loisirs, la dégradation de la structure familiale,
- l'indicateur de bien-être économique et social est une moyenne pondérée de quatre indicateurs portant sur les flux de consommation, les richesses économiques, humaines, environnementales, les inégalités et l'insécurité économique,
- l'indice de bien-être humain est composé d'indicateurs : économie, santé, niveau d'éducation, vie familiale, revenu, degré de satisfaction des besoins de base, moyen de communication, droits politiques et civiques, égalité, criminalité, état de paix ou de conflit armé.

Ces approches remettent en question le calcul du PIB au point que : « ...si on prenait en compte la perception des inégalités, le PIB français « révisé » dépasserait celui des Etats-Unis »<sup>205</sup>.

Mais qu'il soit durable, soutenable ou non le concept même de développement ne fait pas l'unanimité : « ...Si certains veulent conserver l'objectif du développement d'autres appellent à le rejeter et à instituer d'autres perspectives de progrès social (...) Radicalisant encore plus le débat certains économistes appellent au rejet de l'idée même de développement soutenable accusée de masquer l'occidentalisation du monde et la marchandisation des rapports sociaux... »<sup>206</sup> On peut repérer trois grandes tendances à ce sujet :

- celle des écologistes et des « alter-mondialistes » qui mettent en avant la solidarité avec les pays du Tiers-Monde, notamment à travers le commerce équitable,
- celle de ceux qui privilégient le troc à l'utilisation de l'argent (SEL : Systèmes d'échanges Locaux) avec un rejet ou non de la logique marchande selon les communautés,
- celle des tenants de la limitation de la consommation et de la décroissance avec une autolimitation des besoins.

Enfin, même si : « Les différentes religions et philosophies se prononcent toutes contre l'actuel paradigme du développement qui est un paradigme matérialiste et néo-humain (...) »<sup>207</sup> le concept de travail, lui, n'est pas remis en question sauf à le nuancer par la notion de décence. Le travail

<sup>205</sup> Revue l'Expansion : « Un PIB certifié durable », mars 2006, n° 706, page 16

<sup>206</sup> Franck-Dominique Vivien : « Croissance soutenable ou croissance zéro » in Revue Sciences Humaines, « Les enjeux sociaux de l'environnement » op. cit. pages 81 et 82. Cette idée est reprise par Sylvie Brunel : « Les ambiguïtés du développement durable » : et si le développement durable n'était qu'un cheval de Troie des pays du nord pour dominer ceux du Sud, et remodeler les grandes zones d'influence des pays riches ? » ibidem page 84 et suivantes.

<sup>207</sup> Dominique Peccoud : « Le travail décent : une question de survie pour notre société » Revue Entreprises & Carrières n°772-773 du 12.07. au 29.08.2005 page 33

est jugé présenter plusieurs dimensions et une exemplarité pour les nouvelles générations : « ...les dimensions subjective, sociale et transcendante du travail (...) la famille où le travail a une valeur exemplaire pour les enfants que nous éduquons... »<sup>208</sup> Dans ce type d'approche, qui est celle relayée par l'Organisation Internationale du Travail, ce dernier reste tout de même inscrit dans une vision occidentale où il est difficile d'imaginer que certains peuples ont limité leur production non par de faibles capacités productives mais par refus d'accumulation : « C'est donc par effet de sociocentrisme que l'historien de l'économie imagine que toutes les sociétés se comportent de la même manière (...) Or l'homo oeconomicus, frustré par la rareté qui l'oblige à choisir parmi des désirs illimités, n'est pas universel. »<sup>209</sup> Le travail décent pour sa part, est défini à partir de quatre axiomes : la liberté d'association et de négociation collective, l'élimination du travail forcé, l'élimination du travail des enfants<sup>210</sup>, l'élimination de toute discrimination au travail et comme pouvant participer au développement durable.

Il nous semble qu'à travers ces débats est posée la question de la structuration de la société qui donne sens à la vie humaine : les religions ont amené des réponses, le système marchand en a amené d'autres, notamment avec la croyance au développement, les relations sociales deviendraient-elles à leur tour porteuses de réponses quant à la structuration de la société ? Quoiqu'il en soit la proposition de Bruno Latour<sup>211</sup> que la société ou le collectif sont constitués par les liens entre humains et non-humains, nous semble intéressante si elle concourt à amener l'homme à se décentrer de sa conception anthropomorphique du monde. En ce sens les relations sociales pourraient inclure les relations entre humains et non-humains. On voit resurgir ce que nous nous proposons de mettre en avant à travers l'ESM : la prise en compte des zones de recouvrements entre l'approche sociale (relations des humains entre eux) et l'approche sociétale (relations des humains avec l'environnement naturel (la terre et l'espace, et les autres formes de vie sur la terre) et temporel (prise en compte des retombées des actes humains pour le futur)).

### 2.2.1 Le Marketing en tant qu'outil de développement

Le concept de développement reste essentiel également pour le Marketing. Celui-ci a par exemple, pour fonction d'aider une entreprise à développer ses parts de marché. Le rôle du

---

<sup>208</sup> Ibidem

<sup>209</sup> Gilbert Rist : « *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale* » op.cit. page 158

<sup>210</sup> plus de 100 millions dans le monde selon l'Organisation Internationale du Travail en 2005

<sup>211</sup> Bruno Latour : « *Il faut repenser l'écologie politique* », ibidem page 92 et suivantes

Marketing est alors de consolider le système en étendant encore la variété des besoins du consommateur, devenant lui-même autant créateur que pourvoyeur de besoins. En effet, en amont du Marketing il y a cette culture de la réponse à des besoins toujours plus variés et individualisés : la culture de la consommation. « *La société occidentale baigne dans une culture particulière : la culture de consommation que nous appelons le consumérisme (...) les valeurs du consumérisme sont systématiquement mobilisées par les idéologues du marketing pour susciter l'adhésion de tous.* »<sup>212</sup>

La culture de consommation nous paraît ancrée dans la croyance au développement et il nous semble curieux que celui-ci supposé libérer les populations de la peur du besoin et de l'exploitation, comme le précise la commission Sud, citée en paragraphe précédant et reprenant en cela un modèle de pensée largement partagé dans les pratiques d'aide aux pays émergents ou en voie de développement, soit finalement, lui-même source de création de besoins : par exemple celui de travailler, puisque le travail reste central dans l'intégration sociale, et ce dans un contexte d'incertitude quant à la pérennité de son emploi. Processus qui réintroduit la peur du besoin dont le développement était justement sensé libérer les populations. Processus paradoxal comme celui que Rist nomme : « *l'horizon utopique de l'économie* » où : « *..l'économie qui, fondée sur la rareté, se donne pour tâche de l'éliminer, à la manière d'un enfant qui chercherait à sauter par dessus son ombre* ». <sup>213</sup> Le développement en tant que concept fondateur de notre économie n'est donc pas forcément cohérent quant à ce qu'il prétend amener au niveau du bien-être humain : développement de la personnalité, prise de confiance en soi et accès à une existence digne et épanouie et ses effets observables : persistance de l'exclusion, de la précarité et de la pauvreté. On attend donc du Marketing, de façon plus ou moins explicite, lorsqu'on l'utilise en secteur marchand, qu'il permette le développement des bénéfices de l'entreprise, via l'acquisition de nouvelles parts de marché ou de nouveaux clients. Puis, lorsque l'on fait appel au Marketing dans le secteur Social à travers, par exemple, la sollicitation de dons pour une œuvre caritative, qu'il permette le développement humain. En ce sens, le Marketing nous paraît être un outil du développement à qui l'on peut demander tout et son contraire. Il peut servir à augmenter les parts de marché d'une entreprise qui n'a aucune éthique en affaires comme à promouvoir une démarche citoyenne au niveau d'une autre organisation. Tout comme un client non satisfait éprouve beaucoup plus le besoin de faire connaître son mécontentement à son

---

<sup>212</sup> Gilles Marion : « *Idéologie marketing, mal du siècle ?* » éditions Eyrolles 2004, 312 pages, préface page XXI

<sup>213</sup> Gilbert Rist : « *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale* » op.cit. page 167

entourage qu'un client satisfait, les acteurs déçus par le Marketing et de son utilisation ayant abouti à leurs yeux à des résultats perçus comme pénalisant pour eux-mêmes ou la collectivité, contribuent largement à discréditer l'image du Marketing. Le Marketing, selon nous, en restant au rang d'un outil du développement, fut-il durable ne peut assurer sa pérennité et trouver sa place. L'approche que nous proposons à travers l'ESM nous paraît pouvoir redonner place, sens et crédibilité au moins à cette forme de Marketing. Par ailleurs le passage de l'approche quantitative à l'approche qualitative dans le marketing nous semble aussi aller dans ce sens.

### 2.2.2 Le passage du quantitatif au qualitatif

Dans certains cas, en étude de marché par exemple, l'approche qualitative et quantitative sont complémentaires. Dans le domaine de l'évaluation les choses apparaissent moins évidentes : fréquemment les personnes évaluées redoutent de l'être uniquement ou essentiellement sur des indicateurs quantitatifs (beaucoup plus simples à créer) au détriment de paramètres qualitatifs (plus complexes à élaborer). Crainte justifiée par le fait que ces derniers représentent la qualité (justement) de leur production mais également leur marge d'autonomie. « Produire et vendre mieux, plutôt que produire et vendre plus » est une façon de formuler la volonté d'un nombre croissant d'entreprise qui font aussi appel pour cela aux outils de la démarche qualité.

Certes, produire en grand nombre permet des économies d'échelles ou encore acheter en grand nombre permet d'obtenir des remises significatives. Dans les deux cas il faut stocker et écouler rapidement la marchandise, à défaut de quoi les gains sont beaucoup moins substantiels. D'autre part, dans le secteur primaire des quotas sont mis en place pour éviter la surproduction (ou « sur quantité »). Donc le quantitatif a ses limites, voire dans certaines situations est dépassé.

Passer du quantitatif au qualitatif c'est aussi pour le Marketing s'astreindre à aller du « toucher le plus grand nombre de clients » à « atteindre des clients à la typologie très précise ». Le marketing ethnique s'inscrit d'ailleurs dans cette mouvance, même si en France la Constitution de la 5ème République, à travers son article 1er qui rappelle que la nation en tant que République indivisible, laïque, démocratique et sociale assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion, rend complexe son utilisation.

Il nous semble aussi que le passage du quantitatif au qualitatif accompagne ce qui est appelé la rupture postmoderne. Comme l'écrivent Evrard, et alii. : « *Commencant par la philosophie et après avoir touché l'architecture, l'art, la sociologie, l'histoire, l'ethnologie et l'anthropologie, ce courant a finalement gagné, récemment, les études et recherches en marketing. (...) Même si les analyses des disciplines fondatrices (philosophie, sociologie) et leurs hypothèses font sens ou, à tout le moins, posent question sur la façon de construire un corps de connaissances, et enrichissent donc le débat épistémologique, on se doit de souligner que le vocable de « postmoderne » recouvre en marketing le meilleur et le pire.* »<sup>214</sup> Nous voilà prévenu et nous allons donc essayer de garder le meilleur en ce qui concerne notre sujet et ce que le paradigme de la postmodernité nous paraît pouvoir y apporter. Concernant, la conception du monde que nous avons abordée en chapitres précédents, mais également la façon dont nous avons mené la recherche qui a servi à approfondir, étayer et tenter de valider ou non, nos hypothèses dans la réalisation de notre thèse la postmodernité nous semble souligner que :

- la réalité est, avant tout, un construit et à ce titre relève plus de la subjectivité que de l'objectivité. En Marketing, cela nous renvoie au fait qu'en tant que chercheur et/ ou praticien, nous ne sommes pas extérieurs à ce que nous observons : ici, les liens et différences et les apports mutuels possibles, entre le Marketing et le secteur Social et l'articulation entre la performance économique et sociale,
- la perception de cette réalité, sujet de notre thèse, ainsi que ce que nous pouvons en comprendre, en dire et en écrire, est complètement contingente de contraintes situationnelles et temporelles, ce qui à nos yeux ne lui enlève pas son intérêt mais nous incite simplement à en souligner les limites quant aux généralisations que l'on pourrait être tenté d'en tirer. Limites sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement.
- nous nous centrons plus sur la recherche des significations et la compréhension des situations appréhendées de façon globale, avec une conception de la causalité systémique, plutôt que linéaire. L'attention accordée au comportement du consommateur et au sens de ce comportement, nous semble d'ailleurs largement intégrée en Marketing qualitatif,
- nous avons eu recours dans notre recherche à des méthodes prenant en compte différents points de vue (travailleurs sociaux de différents métiers avec différents statuts, champs différents nous apparaissant amener un regard pertinent sur notre recherche, théoriciens et praticiens de Marketing,...) en privilégiant de petits échantillons étudiés parfois de

---

<sup>214</sup> Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et alii, *Market : « Etudes et recherches en marketing »*, éditions Dunod 2000, 2ème édition, 672 pages, pages 63 et 64,

façon approfondies et souvent dans le temps. Nous avons donc eu recours à une approche que l'on peut catégoriser dans le registre du qualitatif.

Nous avons cru bon de revenir sur ces aspects plus méthodologiques pour souligner et illustrer notre propre positionnement en la matière, notre propos n'est donc pas neutre mais plutôt engagé sur ce choix.

Le passage de l'approche quantitative à la perception qualitative nous semble aussi se caractériser par l'importance croissante accordée à l'individu, client ou consommateur, dans ce qui le caractérise de façon plus intime. Pour ce faire de nombreuses disciplines relevant des sciences humaines, de l'anthropologie à la linguistique, en passant par la psychologie et la sociologie, sont utilisées. Nous reviendrons sur certaines d'entre elles à propos de la notion de facteur humain. En ce sens, il est intéressant de noter, à titre d'exemple, que Pelleman,<sup>215</sup> fait référence, pour explorer et situer le comportement du consommateur à la psychologie des profondeurs développée par C.G.Jung.<sup>216</sup> Dès lors il peut être question de (tenter de) comprendre le comportement du consommateur en prenant en compte, aussi, tout ce qui ne relève plus de la stricte rationalité mais d'aspects plus inconscients.

Mais que ce soit à propos du quantitatif ou du qualitatif l'approche ESM positionne les questions d'ordre épistémologique par rapport à ces deux méthodes de classement utilisées en Marketing notamment lors des études marketing. Nous avons récapitulé ces questions et quelques éléments de réponse qui ne reflètent que notre propre conception, dans le tableau suivant :

Tableau n° 5 : quantitatif et qualitatif au regard de l'approche ESM

	QUANTITATIF	QUALITATIF
<b>ORIGINES</b>	<u>Quelles sont les origines de l'approche quantitative ?</u> Le groupe, la répétition, les nombres importants, les similitudes, les grandes	<u>Quelles sont les origines de l'approche qualitative ?</u> L'individu, la distinction, les petits nombres, les différences, l'analyse fine, la

<sup>215</sup> Paul Pelleman : « *Le Marketing Qualitatif, Perspectives psychoscopiques* », éditions De Boeck et Larcier, 1998, 308 pages,

<sup>216</sup> C.G.Jung : « *Ma vie ...* » éditions Gallimard 1991. L'approche de Jean-François Lemoine : « *L'approche objective et subjective de l'influence de la situation d'utilisation sur le comportement du consommateur* » in : Actes de l'Association Française du Marketing Toulouse 1997, met également l'accent sur la double dimension rationnelle et plus subjective du comportement du consommateur que prend en compte le Marketing Sensoriel.

	catégories, la volonté de regrouper ...	volonté de distinguer...
<b>VALEURS</b>	<u>La validité de ce qui est observé à grande échelle</u> , la force du nombre (l'union fait la force), ce qui est commun est intéressant.	<u>L'intérêt porté à ce qui est observé à petite échelle</u> et qui permet l'investigation en profondeur (l'individu est intéressant en soi).
<b>PORTEES</b>	<u>Le paradoxe de la différence</u> : s'il est nécessaire de partir de grands échantillons pour dégager des caractéristiques vraiment communes c'est que la population (mère) est composée d'éléments (individus) disparates.	<u>Le paradoxe de l'analogie</u> : bien que l'on ne puisse pas dégager de constats ou de prédictions généralisables de l'approche qualitative au regard de la taille restreinte de ses échantillons les informations obtenues ne sont intéressantes que si elles sont supposées pouvoir concerner une partie étendue de la population (mère).

Le recours à l'approche quantitative ou qualitative n'est pas neutre en deçà des règles statistiques et du fait que dans la pratique les deux types d'approches sont souvent utilisés de façon complémentaire. En effet, comme nous l'avons évoqué avec les deux paradoxes : l'un de la différence et l'autre de l'analogie, le choix d'utiliser l'approche quantitative bien que semblant reposer sur les caractéristiques générales de la population en démontre plutôt les particularités qui obligent à recourir à des échantillons de grandes tailles pour « gommer » ces disparités. Et à l'inverse, le choix d'utiliser l'approche qualitative bien que ne prétendant au regard des lois statistiques pas démontrer quoique ce soit mais simplement suggérer des pistes de réflexion, démontre quand même qu'il existe des caractéristiques générales de la population, à défaut de quoi les approches qualitatives auraient été abandonnées depuis longtemps puisque ne s'appliquant que strictement aux individus faisant partie de l'échantillon.

## Conclusion de la section 2

Le Marketing contemporain n'est surtout pas un instrument, un outil, une méthode ou une démarche neutre. Il puise ses inspirations dans le monde marchand et la société occidentale où les concepts de développement, de progrès, de matérialité et de travail sont très présents. Max. Weber<sup>217</sup> est un des premiers à avoir mis en relation le système de référence religieux et la conception du travail et du monde professionnel pour des managers. Il montre notamment que dans le système de croyances des dirigeants qu'il a étudié, en référence au protestantisme, ce que l'homme obtient, c'est grâce à ses efforts, à son travail. Il n'y a donc pas de don du ciel, l'homme n'étant plus dans l'Eden. Il y a une causalité directe et linéaire entre la quantité et qualité du travail fournit quotidiennement et les gains dégagés. Le Marketing a ici pour mission d'être un levier pour ces gains dégagés. Par ailleurs, quelques «règles» sont repérables dans le secteur marchand : celle de l'effort, corroborée par celle de la constance. Bien sûr, la spéculation boursière ne fonctionne pas sur cette logique, et peut susciter quelques inquiétudes : *« Les Etats d'abord, après avoir largement contribué à la déréglementation financière, n'ont-ils pas au fond joué aux apprentis sorciers ? Soumis aux pressions permanentes des principaux acteurs de marchés privés, ils sont obligés d'adapter leurs choix de politique économique aux exigences de ces derniers. Et l'on arrive à la situation suivante : alors que les marchés devraient, selon la théorie libérale, être les instruments du maintien des équilibres macro-économiques décidés par les Etats, ces derniers en arrivent à anticiper la réaction des marchés avant même de définir des grandes orientations (...) »*<sup>218</sup> Mais dans le contexte dit de l'économie réelle par opposition à la « bulle spéculative », l'humain ayant appris la valeur de ce qu'il a chèrement obtenu, le principe du non-gaspillage et de l'économie, complète cette relation au travail. On sait qu'elle n'était pas spontanée puisqu'il a été nécessaire généralement d'éduquer (ou de contraindre) les ouvriers à ne pas venir travailler uniquement quand bon leur semblait et à ne pas dépenser la totalité de leur salaire dès qu'ils l'avaient perçu.

Donc le monde marchand et le Marketing, sont fondés sur un ou des systèmes de croyances et de valeurs, dont aussi une partie tire ses sources de la religion. Actuellement, les dirigeants peuvent ne plus du tout se référer à une pratique ou des croyances religieuses, voire être athées, mais celles-ci sont passées dans un système beaucoup plus large qui est celui de la culture du secteur marchand. Cette culture du secteur marchand où rien n'est gratuit, voire tout à un prix. Que ce prix soit évalué monétairement parlant ou qu'il soit symbolique il existe pour toute chose. A défaut lorsqu'un concept (la liberté, la santé..) ne

<sup>217</sup> Max. Weber : « *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* », op.cit.

<sup>218</sup> Olivier Piot : « *Finance et économie la fracture* », éditions Le Monde-Editions, 1995, 293 pages, page 197

semble ne pas avoir de prix, on peut au moins dire qu'il a un coût. On retrouve là finalement le paradigme de l'évaluation et son questionnement : est-il nécessaire de donner une valeur à une chose pour qu'elle ait de la valeur ? Le Marketing reste donc à positionner au cœur de ces questionnements. Nous allons maintenant voir son adaptation à l'évolution de la dimension sociale.

## ***Conclusion du chapitre 3***

Selon nous, le déficit d'image dont souffre le Marketing et que nous avons évoqué plusieurs fois dans ce chapitre, tient à ce qu'il a été amputé de ses véritables origines que nous avons recherchées aux origines de l'humanité. Ces racines situées ainsi l'extraient de l'instrumentalisation dans laquelle il est confiné par la plupart de ses utilisateurs. L'identité du Marketing ne peut pas se restreindre à celle d'un épiphénomène né d'une situation industrielle marquée par le déséquilibre entre l'offre et la demande.

Le Marketing ne peut plus ignorer les paradoxes d'une société fondée sur une économie de pénurie et qui par ailleurs demande au Marketing de trouver des débouchées à ses surcapacités de production. Peut-on continuer à dire qu'il n'y a pas assez d'emploi ou faut-il envisager plutôt que le rapport au travail et à l'emploi doit être reconsidéré et que quand bien même on propose à des personnes en recherche d'emploi des sessions intitulées « Marketing emploi »<sup>219</sup> le problème de fond ne se situe sans doute pas ici.

Le Marketing, à notre avis, ne peut pas rester dans la fausse neutralité où il semble réduit, en effet, nous l'avons vu, ses valeurs sont fondées sur celle du système marchand et au delà sur celles de la société occidentale. Un regard distancié nous semble impératif afin d'apprécier la portée du Marketing, c'est la proposition que nous faisons aussi à travers l'ESM. D'autant plus que le Marketing est utilisé en partie dans la dimension sociale, nous allons le voir en chapitre suivant, il ne peut donc pas l'être de façon cohérente si sa portée sociale est complètement évacuée.

---

<sup>219</sup> Session proposée par la plupart des ANPE aux cadres en recherche d'emploi en 2006

# Chapitre 4 : L'adaptation du Marketing à l'évolution de la dimension sociale

## ***Introduction***

La dimension sociale, que nous avons définie en tableau n° 2, en tant qu'espace initié par la pulsion de construction et la capacité à s'intéresser à autrui donc incluant l'ensemble des rapports humains, hormis ceux que nous avons définis dans cette même figure comme relevant de la dimension asociale initiée par la pulsion de destruction l'indifférence à autrui, le déni et/ ou l'envie de destruction d'autrui, évolue.

Nous avons vu que l'homme était passé du nomadisme à la sédentarisation et que, selon nous, avec la mondialisation et les déplacements intenses qu'elle entraîne au niveau des produits mais également des humains, il revient à une nouvelle forme de nomadisme dans un monde qu'il a en grande partie remodelé. Les rapports entre les humains, mais également les modes de pensée évoluent et globalement font évoluer la sphère sociale.

Dans le monde de l'entreprise le Management est passé par différentes étapes qui ont successivement laissé des traces que l'on peut encore observer actuellement, nous verrons l'influence que ces évolutions ont pu avoir sur le Marketing. A un niveau plus global nous essayerons de repérer dans quelle mesure le Marketing prend en compte la dimension sociale.

Nous verrons enfin comment le Marketing social et sociétal qui axent leurs approches sur la dimension sociale, se positionnent par rapport aux autres courants dans le Marketing.

## ***Section 1 : Marketing et Management***

Nous avons déjà défini, en première partie, ce qu'est le Management, nous rappelons simplement que nous le situons globalement en tant que direction d'une entreprise.

Dans le contexte de mondialisation que nous avons évoqué en introduction de ce chapitre et qui marque actuellement l'évolution de la dimension sociale, l'incertitude quant à :

- la fiabilité et durabilité des informations, souvent surabondantes, notamment par le développement d'Internet,

- la stabilité des marchés et des partenariats dans une conjoncture où, par la recherche d'une taille critique, les rachats et fusions sont fréquents,
- la pérennité de l'entreprise jamais véritablement garantie face aux retournements possibles des débouchés de la production de l'entreprise et face aux nouveaux concurrents entrants,
- l'augmentation des risques en lien avec le respect ou l'application de nouvelles réglementations,
- la pénurie de salariés qualifiés dans certains secteurs,

... amène les managers à attendre également du Marketing qu'il participe au contrôle de l'incertitude (nous verrons ce que cette notion recouvre).

La relation, repérée dans l'évolution des courants managériaux, a aussi été prise en compte par le Marketing et il nous semble que tant l'éclairage psychologique que sociologique ont été, au moins en partie, et sur ce sujet, intégrés par le Management et par le Marketing

## 1.1 Le Marketing en tant qu'outil du contrôle de l'incertitude

Hofstede dans son ouvrage évoque plusieurs paramètres dont «*le contrôle de l'incertitude*»<sup>220</sup>. Ainsi le contrôle de l'incertitude est défini à travers la prise en compte de nombreux paramètres qui vont de l'acceptation de la vie comme elle se présente, à l'obligation d'avoir une carte d'identité ou non sur soi, en passant par le besoin ou non de règles et de lois.

A titre d'exemple, le niveau de contrôle de l'incertitude pour un tibétain qui traverse l'Himalaya, au regard des risques d'avalanches, sera bien moindre que celui d'un américain retraité vivant dans un village gardé et interdit aux enfants et à toutes personnes jugées indésirables.

La France est cependant située avec un indice de «*contrôle de l'incertitude*» largement plus élevé que celui des Etats-Unis. L'utilisation du Marketing nous paraît relever d'une recherche du «*contrôle de l'incertitude*». Selon nous, la différence importante dans ce domaine entre la France et les Etats-Unis peut provenir du fait que les USA utilisent le Marketing d'une façon plus pragmatique et relativiste (traits qui semblent ressortir de l'analyse de Hofstede à propos des USA).

Pour être juste par rapport à Smith il nous paraît utile de remarquer que sa conception de la «*main invisible*» repose sur une vision optimiste des rapports humains que l'on peut

<sup>220</sup> Geert Hofstede traduit par Daniel Bollinger : «*Les différences culturelles dans le management*» éditions d'Organisation 1992

qualifier d'idéale, en référence avec la catégorisation que nous avons proposée en paragraphes précédents, avec un contrôle de l'incertitude faible.

Par ailleurs, Hofstede souligne que dans les pays à fort taux de contrôle de l'incertitude (France, Allemagne, Autriche, Belgique, Italie, Suisse...) les intellectuels recherchent eux aussi des certitudes en élaborant des théories. On peut rattacher cette tendance à la conception idéaliste dont nous avons parlé en précédents chapitres. A contrario les pays où le niveau de contrôle de l'incertitude est faible (Danemark, Suède, Norvège, Irlande, Grande-Bretagne, Finlande, Pays-Bas...) les intellectuels ont une approche plus pragmatique et empirique. Nous verrons en paragraphes suivants comment nous avons établi un repérage dans la théorisation du Marketing. Mais dès à présent, au regard des travaux d'Hofstede qui nous paraissent eux-mêmes plutôt empiriques, on peut supposer que l'utilisation et les résultats attendus du Marketing seront plus formalisés et de l'ordre de l'assertion, quant aux concepts avancés et aux éventuelles préconisations, dans un pays à fort taux de contrôle de l'incertitude. Inversement dans un pays à faible taux de contrôle de l'incertitude l'utilisation et les résultats attendus du Marketing seront moins formalisés et de l'ordre de la suggestion avec différents types de scénarios envisageables.

Dans tous les cas, le Marketing même si c'est de façon plus nuancée selon la culture du pays où il est exercé a pour objectif de diminuer l'incertitude notamment dans la prise de décision.

### 1.1.1 Le Marketing et les courants managériaux

Un certain nombre d'auteurs, en Management ou en organisation du travail, ont eu une grande influence sur l'organisation du monde industriel, sur l'évolution en occident de la dimension sociale et par répercussion sur la formalisation de l'approche Marketing :

- ainsi F.W.Taylor<sup>221</sup> avec son « one best way », selon nous, se rattache essentiellement à l'approche empiriste où, partant de son expérience du monde du travail et de ses observations, notamment de la «*la flânerie systématique des ouvriers*»<sup>222</sup>, il construit un modèle d'organisation du travail. Dans cette tentative de rationaliser les événements et la maîtrise que l'on peut avoir sur eux, forme également de contrôle de l'incertitude<sup>223</sup>,

---

<sup>221</sup> F.W.Taylor : « *La direction scientifique des entreprises* »- édit Dunod 1965, 309 pages

<sup>222</sup> Ibidem

<sup>223</sup> Geert Hofstede, traduit par Daniel Bollinger : « *Les différences culturelles dans le management* » op. cit.

F.W.Taylor reprend la notion de division du travail déjà évoquée par Adam Smith<sup>224</sup> en 1776. Sa pensée est d'ailleurs en cohérence avec celle de Walras comme le souligne Martinet : «*Ce n'est pas le lieu d'évaluer les apports et limites incontestables de Taylor. Force est pourtant de constater d'un point de vue épistémologique, combien sa pensée s'emboîte parfaitement dans celle de Walras-Pareto.* »<sup>225</sup>

- Henri Ford en 1913, ajoute une étape supplémentaire dans le paradigme du rationalisme et du «one best way», avec le travail à la chaîne : non seulement les diverses étapes qui constituent une tâche peuvent être finement subdivisées, décrites et reproduites, principe de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) d'après F.W.Taylor, mais elles peuvent être organisées et réparties dans une équipe.
- en France, Henri Fayol<sup>226</sup> en 1916, met l'accent sur la fonction, à ses yeux primordiale, de la fonction administrative (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler) parmi les six fonctions dans l'entreprise : Administrative, Technique, Commerciale, Financière, Comptable, de Sécurité (du travail et hygiène).

Parmi ces auteurs, aucun ne considère le facteur humain comme intéressant en soi. Pour Taylor et Ford il s'agit «d'éduquer» le salarié à être productif à travers une hypersegmentation des tâches et gestes et accomplir. Pour Fayol, la rationalisation s'opère plus à travers la segmentation des fonctions qui organisent l'entreprise.

F.W. Taylor reste souvent critiqué par l'appauvrissement des tâches que semble impliquer son approche : «*Malgré toutes les professions de foi qu'il est aisé de collectionner chez Taylor, son influence n'a pas en fait, servi «la primauté de la personne humaine » et elle lui a même été dangereusement contraire*»<sup>227</sup>.

De cette approche «rationalisatrice», où la personne humaine est considérée comme un élément de moindre importance, ou du moins « standardisable » le Marketing a-t-il « gardé des traces » ? : nous avons tendance à répondre oui, notamment dans les approches où l'informatique est utilisée massivement que ce soit à travers des logiciels qui peuvent éventuellement standardiser la formalisation des questionnements et le traitement des réponses, et surtout, lorsque la gestion de la relation client est largement informatisée avec les CRM (Customer Relationship Management) gestion qui, même si elle s'avère positive pour les clients à forte valeur ajoutée, relègue les autres à un centre d'appels souvent très

---

<sup>224</sup> Adam Smith : « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* », op.cit.

<sup>225</sup> Alain Charles Martinet : « *Epistémologies et Sciences de Gestion* » op. cit. page 13

<sup>226</sup> Henri Fayol : « *Administration industrielle et générale.* » éditions Dunod 1970, 151 pages

<sup>227</sup> Georges Friedman : « *Le travail en miettes* », éditions Gallimard 1964, 374 pages, page 90

sollicité et par ailleurs, crée quand même de la standardisation des procédures et une forme de retour à la taylorisation pour une partie du personnel. Certes, un commercial d'un simple clic peut avoir accès à l'ensemble des achats et préférences d'un client (si la base de données a été correctement renseignée) mais ses choix seront de plus en plus dictés par l'état en direct de son portefeuille de produits, l'état de ses ventes comparant ses objectifs prévisionnels et réalisés, l'optimisation de son itinéraire et les recommandations qu'il reçoit en direct au regard de l'ensemble des données analysées plusieurs fois par jour, et de plus sa direction connaît au quotidien ses résultats.

De même la tentative «d'évacuer le facteur humain» reste une tentation actuelle qui peut être présente dans le Marketing :

- par rapport au consommateur :

lorsque par exemple, des objectifs de rationalisation des coûts amènent à supprimer la distribution de produits ne dégagant pas assez de chiffre d'affaire ou leur remplacement par d'autres qui sont plus rentables. A titre d'illustration, dans l'agro-alimentaire c'est ainsi que certaines variétés de fruits et légumes peuvent ne plus être distribuées car leur transport, leur conditionnement ou leur stockage sont jugés trop contraignants au regard du chiffre d'affaire et/ ou de la marge qu'elles dégagent. Décision qui peut amener les producteurs à réorienter leurs productions sur des produits plus payants, amenant ainsi la disparition de certaines catégories de produits. Même si une demande subsiste pour ceux-ci elle ne peut que s'orienter vers des produits substitués.

Il en va de même dans l'automobile où la progression de l'électronique impose aux concessionnaires de posséder les équipements adéquats et qui permet de moins en moins aux consommateurs qui le souhaiteraient d'effectuer eux-mêmes un certain nombre de réparation sur leur véhicule.

- par rapport au salarié :

par exemple, l'utilisation de l'informatique, comme nous l'avons évoqué, peut amener une taylorisation dans les pratiques Marketing : lorsque les parts de marché à conserver par rapport à la concurrence sont déclinées en chiffre d'affaire par client et donc par vendeur et que, presque minute par minute, le chef des ventes peut suivre sur son écran d'ordinateur en temps réel, le chiffre d'affaire réalisé par chacun des commerciaux de son équipe Puis rappeler à chacun d'eux et si c'est le cas, qu'il n'a pas encore atteint ses objectifs de la journée et qu'il lui reste tant de temps pour le faire, l'autonomie du salarié nous paraît sérieusement

diminuée, voire celle de son chef par la présence d'un actant<sup>228</sup> : l'ordinateur et l'informatisation du suivi des ventes.

Le facteur humain évacué par l'approche rationalisatrice, va être révélé par notamment, la célèbre expérience de la Western Electric Company menée en 1933 par Elton Mayo<sup>229</sup> qui donne naissance à l'école des relations humaines. D'autres auteurs mettent en valeur cette dimension humaine, tel Henri Mintzberg<sup>230</sup> qui met l'accent sur les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction et l'enrichissement des tâches, Douglas Mac Gregor<sup>231</sup> qui souligne l'importance du facteur humain dans la structure, A.H. Maslow<sup>232</sup>, dont la pyramide présentée en 1943, reste toujours très citée, y compris dans les ouvrages de Marketing, insiste sur l'approche psychologique sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

Il nous semble que le Marketing a largement intégré ces apports concernant le facteur humain, mais essentiellement en direction du client, notamment dans les techniques de vente et de commercialisation. Un certain nombre de techniques de vente et de négociation, apparaissent axées sur le repérage des principaux besoins du client, reprenant ainsi, en tout ou partie, la notion de hiérarchisation des besoins évoquée par A.H. Maslow. Cette référence à la pyramide de Maslow ne fait pas l'unanimité : « ...au delà des besoins naturellement irrépessibles (le minimum vital), tous les besoins sont culturels et donc construits (...) non seulement Maslow n'a jamais fourni de support empirique à sa théorie mais, de plus, celle-ci n'a jamais reçu de confirmation dans le champ de la consommation. »<sup>233</sup> Nous avons quant à nous lors de séminaires de formation en direction des cadres utilisé la pyramide de Maslow en demandant aux participants de se positionner dans ce qui leur paraissait le plus important dans leur vie professionnelle en relation avec les cinq niveaux de la pyramide.<sup>234</sup> Notre objectif était, non pas de faire rentrer des besoins dans une catégorisation, mais d'utiliser une catégorisation en soulignant que dans un même groupe il pouvait y avoir des convergences

---

<sup>228</sup> La notion d'actant a été développée par Callon : M. Callon et M. Latour : « *La science telle qu'elle se fait* » éditions La Découverte 1991

<sup>229</sup> Elton Mayo: « *The human problems of an industrial civilization* » -Londres. 1949

<sup>230</sup> Henri Mintzberg : « *Le travail et la nature de l'homme* ». édit. EME 1971

<sup>231</sup> Douglas Mc Gregor, « *La dimension humaine de l'entreprise* » op. cit.

<sup>232</sup> A.H. Maslow : « *Vers une psychologie de l'être* ». édit. Fayard 1972,

<sup>233</sup> Gilles Marion , : « *Idéologie marketing, mal du siècle ?* » op. cit. pages 263 et 272

<sup>234</sup> Les propositions à compléter, puis à hiérarchiser, pouvaient démarrer par : « *Mon poste de manager c'est avant tout le moyen de..., également de :..., puis de..., accessoirement de :... et en dernier de :...* » les réponses individuelles étaient ensuite repérées par rapport à la pyramide Maslow, par exemple : « *Mon emploi de manager c'est avant tout le moyen de me réaliser, de me rendre utile, d'exercer un pouvoir, d'appartenir à un groupe, d'être reconnu, de mettre en œuvre mes compétences, de gagner ma vie, de progresser, de payer mon loyer...* ».

et des divergences de pôles d'intérêts. Et par ailleurs, d'attirer l'attention sur le fait que dans les membres d'une équipe à manager ces centres d'intérêts pouvaient être bien différents et avec une importance très variable.<sup>235</sup> Donc nous pensons que la pyramide de Maslow reste intéressante, sous condition de souligner qu'elle entretient, comme beaucoup de modélisation, le contexte (occidental et rationalisant) duquel elle est issue et qu'effectivement des individus peuvent très bien privilégier, momentanément ou pas, de répondre à un niveau de besoin sans être nécessairement « passés » par le niveau précédent : « *En France, on sait que la plupart des RMistes dépensent souvent près de la moitié de leur allocation le jour où ils la perçoivent, essentiellement dans des achats plaisirs qui leur redonnent un peu de fierté et leur mettent un peu de baume au cœur...* »<sup>236</sup>

Il est vrai que Maslow utilise le mot besoin (need), et celui de désir (desire), mais comme des synonymes. Nous avons, quant à nous rajouté à la notion de Besoin, et en les distinguant, celles de Désir et de Capacité. En effet, comme nous l'avons précisé un individu peut avoir un Besoin et ne pas désirer y répondre ou encore il peut désirer y répondre mais ne pas en avoir la Capacité. A propos du désir Enriquez écrit : « *Plus encore que le terme de pouvoir, celui de désir est absent de la vie des entreprises. Parler de désir, c'est en effet, se référer à la vie intérieure de chacun (...). Le besoin peut être maîtrisé (et les spécialistes du marketing ou de la vente ne s'en privent pas) et canalisé vers des objets dans lesquels il s'épuise. Le désir, en revanche, renaît de ses cendres.* »<sup>237</sup> Le désir pour nous, se réfère aussi à la notion de passion et de rêve : « *...mon dream-catcher fétiche n'est pas très loin, il vient d'une tribu indienne d'Amérique du Nord (...). Petit*

---

<sup>235</sup> Ainsi nous avons quelque fois proposé ce même test à des opérateurs et il était flagrant de voir que le travail était majoritairement perçu comme répondant d'abord aux besoins physiologiques (« *mon poste ou mon emploi me permet d'abord d'acheter de quoi me nourrir et nourrir ma famille...* ») ou de sécurité (« *avoir un salaire qui « tombe » chaque fin de mois* »), d'appartenance (« *on se retrouve avec les copains, on forme une bonne équipe* ») éventuellement de reconnaissance (« *on se sent considérés, on nous écoute, le chef nous respecte, le DRH nous sert la main...* »), mais très rarement de réalisation ou accomplissement de soi, celui-ci se faisant en dehors du contexte professionnel (*quant je vais à la pêche, je vais à la chasse, je joue au foot...là je peux être moi-même, je me fais plaisir, je me sens bien..* ») cette hiérarchisation était en décalage avec celle des managers qui d'une façon presque générale mettait en valeur surtout le niveau supérieur de la pyramide : besoin de réalisation ou accomplissement de soi (« *Mon poste de manager c'est avant tout le moyen de mettre en œuvre mes compétences, de me réaliser professionnellement, d'influer sur le devenir de l'entreprise, de mettre en avant et de faire partager les valeurs qui me paraissent importantes...* »). Nous tempérons cependant ce constat par la possibilité que les cadres puissent tenir un discours plus « policé » que celui des opérateurs, à contrario ceux-ci peuvent l'exagérer, chacun se conformant ainsi à l'image attendue dans son contexte professionnel.

<sup>236</sup> Alix Brijatoff : « *L'espace du désir ; Traité de « contre-marketing »* » éditions les Presses du Management 1999, 197 pages, page 49

<sup>237</sup> Eugène Enriquez : « *Pouvoir et désir dans l'entreprise* », Sciences Humaines, Hors-Série n° 20 mars / avril 1998 , page 31

à petit, affluent dans ma tête des désirs de nouvelles traversées...<sup>238</sup> La notion de Besoin seule ne permet, d'après nous, pas de prendre en compte l'ensemble de ce qui anime l'humain. Enfin, la Capacité est la possibilité qu'a un individu à un instant « t » de répondre à un Besoin ou Désir émanant de lui-même ou d'autrui. Par exemple, lorsque Fontenoy a le désir de traverser à la rame l'Atlantique par sa face nord il faut qu'elle en ait ou qu'elle s'en donne la capacité par un entraînement adéquat.

La prise en compte du facteur humain dans le Marketing pour ce qui concerne la promotion d'un produit ou la force de vente, peut cependant devenir plus ou moins manipulatrice :

- soit en repérant les besoins des consommateurs et la façon d'y répondre à partir d'une classification, par exemple la grille SONCAS (Séduction, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sécurité),
- soit en standardisant l'approche clientèle par le vendeur, par exemple la méthode AIDA (attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir, amener l'Achat),
- soit en classant les consommateurs par typologie, par exemple en utilisant la grille VAKO (Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif) de la PNL (Programmation Neuro Linguistique).<sup>239</sup>

La publicité, composante du Marketing mix, a abondamment exploité la prise en compte du facteur humain et des apports de la psychologie et de la psychanalyse : il peut s'avérer plus efficace de s'adresser au subconscient des consommateurs par le biais d'un message symbolique ou onirique, plutôt que de leurs vanter les mérites directs d'un produit. Nous allons maintenant, en paragraphe suivant, traiter de la théorisation et des auteurs non plus en Management mais précisément en Marketing.

### 1.1.2. La théorisation du Marketing

Nous pensons donc que le chercheur et/ou le praticien du Marketing qui considère que le monde matériel est le reflet d'une modélisation, d'un ordre «supérieur» qui peut tenir des mathématiques, ne va pas utiliser, le Marketing de la même façon que celui qui considère que le monde n'est accessible que par la perception que l'on en a et que cette perception s'est construite et se construit par nos sens et notre expérience. Il nous paraît intéressant que l'utilisateur du Marketing s'interroge sur son système de croyance par rapport au

<sup>238</sup> Maud Fontenoy : « *Atlantique face nord. Première féminine à la rame* », éditions Robert Laffont, 2004, 177 pages, page 173

<sup>239</sup> C. Cucidio : « *Le grand livre de la PNL* » éditions Eyrolles 2004

Marketing, car il nous semble que cet aspect des choses peut avoir une influence, parfois marquée, sur les résultats finalement obtenus.

Ainsi, un auteur comme Hunt qui dès 1970, a traité de la théorie du Marketing, notamment sous l'angle épistémologique, d'éthique et de Marketing relationnel et stratégique est un auteur qui, selon nous, se rattache, si l'on veut opérer une classification, plus à l'approche par les idées et la conceptualisation, quitte ensuite à les valider par l'approche empirique : « ...pour chacun d'entre eux [c.a.d : ses axes de recherches] Hunt aura eu le souci de développer une théorie générale qui embrasse et mettent en perspective les connaissances mises à jour... »<sup>240</sup> Toujours selon nous, beaucoup d'auteurs qui font référence en Marketing, Kotler étant le plus connu d'entre eux, peuvent être positionnés dans notre classification de la même façon que Shelby D. Hunt.

Il y a donc ceux qui sont positionnés comme les théoriciens et un peu « les têtes pensantes » du Marketing. Ils investissent de nouveaux champs, approfondissent et étendent ainsi la portée et les valeurs du Marketing. Pour trouver d'autres auteurs, il faudra se tourner vers d'autres publications et éditeurs, où la cible est plus centrée sur les cadres d'entreprise et/ ou les étudiants en BTS, DUT ou licence, et les objectifs sont avant tout opérationnels :

*« Il [le lexique] s'adresse à tous les étudiants des formations tertiaires (BTS, IUT) et des écoles de commerce qui veulent s'approprier le vocabulaire (...) Les professionnels du secteur y trouveront aussi la traduction des anglicismes les plus courants... »<sup>241</sup>*

*« Marketing fondamental s'adresse notamment aux étudiants (...) qui souhaitent maîtriser rapidement les aspects essentiels du marketing. Les professionnels d'entreprise y trouveront également des repères simples, mais solides pour étayer leurs pratiques quotidiennes »<sup>242</sup>*

*« ... Pratique avant tout, ce guide apporte des réponses aux questions que se posent les jeunes diplômés, les cadres demandeurs d'emplois mais aussi les cadres en activité soucieux de maîtriser leur carrière... »<sup>243</sup>*

On pourrait multiplier les exemples, mais ceux que nous avons choisis nous semblent relativement représentatifs. Nous tenons à souligner que les ouvrages cités ne le sont qu'à

---

<sup>240</sup> Jean-François Trinquencoste : « Shelby D. Hunt : théoricien du marketing » in « Les grands auteurs en Marketing », dirigé par Alain Jolibert, éditions EMS 2001, 221 pages page 69

<sup>241</sup> Nils Prades : « Lexique du Marketing », éditions Bréal 2002, 127 pages, dos de couverture

<sup>242</sup> Eric Vernet : « Marketing fondamental », éditions Eyrolles, collection gestion, 227 pages, dos de couverture

<sup>243</sup> M.Bdoc, A.Macquin, E.Tissier-Desbordes : « Le marketing quels métiers ?... » éditions Dunod 1985, 175 pages, dos de couverture

titre d'exemple et nous nous permettons en aucun cas de porter le moindre jugement quant à leur intérêt, validité ou pertinence.

Ceci précisé, les étudiants et les professionnels d'entreprise ou les cadres, peuvent-ils être considérés comme ayant le même type d'attentes ?

Par ailleurs, que sont les aspects essentiels du Marketing et est-il possible de les maîtriser rapidement ? En effet, de nombreux ouvrages mettent l'accent sur la rapidité avec laquelle le lecteur pourra accéder aux principes essentiels du Marketing. Malgré l'objectif sous-jacent de vulgarisation, cela laisse supposer que le Marketing est essentiellement technique et opérationnel. Ces ouvrages véhiculent donc une image particulière du Marketing et sont fondés, à notre avis, sur une perception, notamment, des managers étant à la recherche de principes, simples opérationnels, directement applicables. Une partie des auteurs (parfois sur demande de leur éditeur) mettent en avant leur expérience professionnelle quelquefois impressionnante d'autant qu'elle s'associe avec le nom de grandes entreprises de renommée et de niveau international. Il nous semble que l'on est, dans ce cas de figure, plus dans la configuration d'auteurs et de lecteurs axés sur l'expérience et la « foi » en l'approche empirique plutôt que théorique. Même si d'autres auteurs de par leur profil et leur parcours concilient l'approche théorique et empirique, on peut observer ça et là quelques clivages. Par exemple, dans le guide que nous avons cité sur les métiers du Marketing ne figure pas le métier d'enseignant et/ou d'enseignant - chercheur en Marketing. Là encore, selon nous, prédomine une représentation essentiellement opérationnelle du Marketing où les acteurs sont ceux qui mettent en application la méthodologie Marketing : étude de marché, segmentation, ciblage clientèle, analyse et positionnement concurrentiel, politique prix, produit, communication, force de vente etc.

Dans la troisième catégorie plus axée sur la contingence, et toujours selon nous, il y a des auteurs :

- soit qui ne traitent ni de la théorisation du Marketing, ni de son application méthodologique, mais qui transposent l'utilisation du Marketing dans un domaine particulier : le Marketing de soi étant l'exemple le plus représentatif : « *Le marketing est avant tout une méthode scientifique de conquête d'un marché avec une préoccupation d'optimiser les résultats tout en économisant ses forces (...). Certes quand on parle de se vendre, il ne s'agit pas du tout d'abdiquer sa personnalité pour prostituer son talent.* »<sup>244</sup> certains ouvrages de Marketing social peuvent être aussi classifiés de la même façon,

---

<sup>244</sup> Bernard Krief : « *Comment réussir sa carrière de cadre* », nota bene : dos de couverture : « *Faites le marketing de votre carrière... et réussissez !* », éditions Dunod 1984, 203 pages, page 62

- soit qui n'utilisent plus un déroulement méthodologique repéré, mais plutôt au gré de leur envie prodiguent conseils et assertions qui les positionnent un peu comme des « maîtres à penser » : « Le terme « marketing » vient du mot anglais « marché », lieu traditionnel d'affrontement entre les vendeurs qui, par des moyens élémentaires, tentent de s'approprier la plus grosse part d'une clientèle. L'évolution des techniques de vente en a fait une science complexe, souvent teintée de mystère. (...) Le marketing et la politique commerciale sont les premiers garants du succès et de l'avenir d'une entreprise. (...) Etudions quelques cas (...) Une bonne gestion, un dynamisme commercial et une capacité « jusqu'au-boutiste » (...) font une entreprise prospère. Les Américains nous ont beaucoup appris dans ce domaine. »<sup>245</sup> Dans ce type d'ouvrages beaucoup d'assertions sont assénées comme des évidences le lecteur étant supposé se reposer complètement sur l'auteur pour construire son propre jugement.

Tableau n° 6 : tableau conception et domaine

	CONCEPTION		
DOMAINE	Idéaliste	Empiriste	Opératoire
<b>L'humain</b>	L'homme existe parce qu'il fait partie d'un « plan ».	L'homme existe à travers l'expérience sensible alimentée par ses sens.	L'homme est un produit de la contingence et son existence est aléatoire.
<b>Les mathématiques</b>	Issues du monde des idées.	Tirées de l'expérience sensible.	Nées de contraintes quotidiennes.
<b>Le Marketing</b>	Conceptualisé, pensé et théorisé.	Basé sur l'expérience sensible et qui repose sur l'observation.	Construit à partir et selon les contraintes quotidiennes.
<b>L'écriture à propos du Marketing</b>	Les théoriciens et penseurs du Marketing.	Ceux qui veulent faire partager leur expérience et veulent vulgariser la connaissance du Marketing.	Les « maîtres à penser » qui veulent faire partager leur inspiration.

<sup>245</sup> P. Thépaut, G. Hochapfel, D. Huyot : « Le plan carrière. La dynamique de la réussite » éditions MA Solar 1991. 147 pages, pages 56 et 58

<b>Avantages par rapport à l'écriture sur le Marketing</b>	Ouvrent de nouveaux horizons, connectent des champs entre eux.	Mettent la connaissance à portée de tous.	Sont le plus souvent attractifs (ordre de l'anecdotique).
<b>Risques par rapport à l'écriture sur le Marketing</b>	Devenir inaccessibles aux non initiés.	Ne divulguent que l'aspect mécaniste du Marketing.	Faire croire que le Marketing tient avant tout de la magie.

## 1.2. Le Marketing et la relation

Le mot relation correspond, dans sa racine latine : « relatio » (récit), à la narration. Il y a donc à l'origine de la relation une forme de communication. Un sens plus contemporain donne à la relation, la dimension soit de contact : « entrer en relation avec une autre personne » ou de lien et réseau : « faire appel à ses relations », soit sur un plan conceptuel de connexion entre des faits ou des champs théoriques non rattachés à priori pour l'individu ou la collectivité : « mettre en relation des faits ou établir une relation entre des idées ».

En Marketing l'analyse croisée de données relève de cette démarche de connexion entre des variables distinctes mais plus ou moins corrélées. La relation est aussi ce qui relie des êtres vivants ou des concepts. Notre pensée peut ainsi suivre, découvrir, explorer et analyser ces liens, parfois cachés, entre ces êtres vivants ou ces concepts, et par notre interprétation, ils se positionnent dans un contexte et entre eux, et prennent ainsi sens. A nos yeux, la relation est fondamentale puisqu'elle permet de développer l'intelligence, ou la compréhension, que l'on a des êtres vivants et aussi des concepts. Entrer en relation avec une personne c'est aussi « relater » ce que l'on a compris d'elle à l'aune de notre propre subjectivité. Lorsque les relations entre deux personnes se dégradent, elles ne peuvent plus entretenir un rapport satisfaisant.

La relation a été abordée sous différents angles nous en avons privilégié deux : celui de la psychologie et celui de la sociologie.

Nous avons volontairement écarté l'approche par les coûts de transactions (ou Economie par les Coûts de transaction, ECT) en effet, certes l'ECT a le mérite de mettre en relation le champ de l'économie et celui de la gestion : « *L'économie des coûts de transaction (ECT) a une*

vertu (...) Elle renoue le dialogue entre (...) l'économie d'une part, la gestion de l'autre »<sup>246</sup> ; et de passer d'une vision standardisée de l'organisation à une autre où coexistent des modèles concurrents de gouvernance.

Mais elle nous paraît en plus d'avoir suscité autant d'adhésions que de controverses, auxquelles se rajoute la difficulté à distinguer et parfois la confusion entre ce qui tient à Coase et à Williamson : « On observe deux catégories d'auteurs. Ceux qui ne voient qu'un seul auteur (Coase ou Williamson), comme si l'autre n'existait pas, et ceux qui sont conscients de l'existence de plusieurs « économies des coûts de transaction ». Ceux-là disent pourquoi ils ont choisi telle plutôt que telle autre. ».<sup>247</sup> L'ECT nous semble plutôt déterministe quant au choix des acteurs de passer par une forme de contractualisation et d'avoir un comportement guidé essentiellement par l'opportunisme et une confiance calculée, plutôt que par la recherche de coopération.

L'ECT, semble finalement peu faire état des biais cognitifs, ou « les recettes » stratégiques selon Calori<sup>248</sup>, qui influencent très fortement la prise de décision.

Foss<sup>249</sup> en repère quatre : « La disponibilité heuristique » : un événement semble plus probable si on se souvient des conditions de sa survenue, « l'aversion à l'égard de la perte » qui marque plus l'esprit que le gain, « la réversibilité des préférences », en lien avec la théorie des jeux et qui amène l'individu à préférer d'abord ce qui semble rationnel : par exemple il vaut mieux augmenter ses chances de gains plutôt que de privilégier l'importance du gain, puis le choix finalement se porte sur l'approche moins rationnelle : celle qui minimise les chances de gains mais augmente le montant de ceux-ci, « les préférences adaptatives » les préférences de l'individu vont vers ce qui privilégie son expérience de la chose, (on peut le rattacher à l'approche empirique dont nous avons parlé précédemment).

Pour toutes ces raisons nous avons fait le choix de ne pas traiter de la relation à travers l'ECT.

D'autre part, on peut observer que le Marketing relationnel traite, par définition, de la relation. Une fois encore sans prétendre être exhaustifs, nous avons repéré une tendance à

---

<sup>246</sup> Rodolphe Durand et Pierre-Yves Gomez : « Transactions, ressources et croissance de la firme » in : « La théorie de coûts de transactions » éditions Vuibert 2001, 240 pages, page 111

<sup>247</sup> Jean-Claude Papillon : « Une synthèse de quelques critiques récentes de l'économie des coûts de transaction », in : « La théorie de coûts de transactions » op. cit. page 76

<sup>248</sup> Roland Calori et Trugul Atamer : « Diagnostic et décisions stratégiques » éditions Dunod 1993, 716 pages

<sup>249</sup> Nicolai J. Foss : « Stratégie, négociation et organisation économique : réflexions sur les coûts de transaction qui fondent la stratégie de l'entreprise », in : « La théorie de coûts de transactions » op. cit. page 21

définir le Marketing relationnel comme une personnalisation de la relation avec le client. Point qui le distingue du Marketing direct qui lui s'adresse de façon plus impersonnelle à des clients définis. Kotler précise : « A mesure qu'elles évoluent d'un marketing transactionnel vers un marketing relationnel, les entreprises mettent en place des programmes destinés à fidéliser leur clientèle. L'objectif est de choyer le cœur de cible ... »<sup>250</sup> Cette personnalisation de la relation avec le client peut être mise en lien avec celle du CRM dont nous avons parlé précédemment. Une autre approche est proposée par Hunt qui : « ...recommande de développer une théorie du marketing relationnel qui se focalise sur des coopérations réussies en mettant l'engagement des partenaires et les coopérations réussies au centre des préoccupations d'études et plus particulièrement encore les dimensions éthiques propres aux alliances. »<sup>251</sup> On peut rapprocher cette proposition de celle de Boltanski et Thévenot<sup>252</sup> dont nous parlerons en paragraphes suivants et qui, selon nous, mettent aussi en avant les ententes (convention ou règles d'accord) qui permettent la réalisation de l'activité économique de l'entreprise. Par ailleurs, il nous semble que l'on trouve, indirectement, dans cette proposition aussi une remise en question indirecte de l'ECT, où le contrat est mis en avant pour limiter l'opportunisme des acteurs, plutôt qu'une éthique partagée et l'engagement fondateurs de la confiance entre les partenaires.

Nous allons en paragraphes suivants, aborder la relation par l'éclairage psychologique et sociologique (essentiellement des organisations), et préciser en quoi cela nous paraît intéressant pour le Marketing dans son adaptation à l'évolution de la dimension sociale.

### 1.2.1 La relation en psychologie

La psychologie, au sens moderne du terme, se définit comme l'étude scientifique des phénomènes de l'esprit, de la pensée, distinctif notamment chez l'homme et qui lui permet d'avoir la conscience de sa propre existence. La psychologie en première personne, c'est à dire l'observation de soi par soi-même, n'est pas jugée scientifique selon certains auteurs car : « Il n'y a pas de science là où un fait n'est observable que par un seul témoin, ce qui exclut tout contrôle objectif. »<sup>253</sup> La psychologie en deuxième personne, c'est à dire l'observation d'une personne par une autre, n'est d'ailleurs pas jugée plus scientifique par ces mêmes auteurs

---

<sup>250</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois : « *Marketing Management* », op. cit. page 86

<sup>251</sup> Jean-François Trinqucoste : « *Helby D. Hunt : théoricien du marketing* » in « *Les grands auteurs en Marketing* », op. cit. page 64

<sup>252</sup> L. Boltanski et L. Thévenot : « *De la justification, les économies de la grandeur* ». Edit. Gallimard 1992

<sup>253</sup> Vergez et Huisman : « *Nouveaux cours de philosophie* », tome 3 op. cit., page 209

puisque : « *L'idéal de la psychologie en deuxième personne, c'est de connaître autrui comme il se connaît lui-même, de le « comprendre » de l'intérieur en se mettant à sa place (...) c'est donner à la psychologie en deuxième personne pour idéal et pour limites les seules possibilités de la psychologie en première personne.* »<sup>254</sup> Hormis la coloration un peu tautologique du raisonnement, nous l'avons cité car il nous paraît bien refléter un des reproches qui peut être fait à la psychologie : celui de traiter de la connaissance de l'individu que sous un angle subjectif, donc beaucoup plus fondé sur des opinions que sur des faits. Nous soulignons ce point car le Marketing peut se voir opposer la même objection lorsqu'il traite, par exemple, et souvent en utilisant certains outils de la psychologie, du comportement des consommateurs.

Pour répondre à cette objection, l'approche psychologique et le Marketing, il nous semble, ont réagi de façon similaire : par l'utilisation des méthodes statistiques<sup>255</sup> privilégiant l'approche quantitative. Prenant en compte à la fois les aspects aléatoires et les « lois des grands nombres » et s'appuyant sur « l'aura » scientifique des mathématiques, selon nous, la psychologie et le Marketing ont tous deux crédibilisé leurs analyses des phénomènes tenant aux relations que les personnes peuvent établir entre elles et avec leur environnement.

Parler de la psychologie reste très global compte tenu des nombreuses subdivisions que celle-ci, tout comme le Marketing, comporte. Nous avons, quant à nous, retenu plus particulièrement une des ces subdivisions qui nous paraît intéressante pour traiter de la relation, puis de l'utilisation de cet éclairage en Marketing : la psychanalyse.

Fondée vers 1914, considérée comme relevant de la psychologie clinique, la psychanalyse peut aussi désigner de façon plus délimitée l'ensemble des travaux de S. Freud.<sup>256</sup>

Ce qui nous paraît intéressant concernant la relation, c'est d'abord la notion d'inconscient qu'amène la psychanalyse : ainsi dans la relation et la vie psychique et aussi dans le comportement de l'individu, il n'y a pas que rationalité et conscience, il y a aussi irrationalité et inconscience. Freud, notamment par la méthode de la libre association (d'idées) et l'interprétation des rêves, a essayé de décoder et d'amener le sujet à l'écoute du langage de son inconscient.

La psychologie et la psychanalyse mettent également en évidence la notion, complexe, de relation à soi-même : un individu n'est pas constitué d'un seul bloc : la psychanalyse situe ainsi trois instances : le moi, le sur-moi et le ça. Notre objectif n'est pas ici d'entrer trop en

---

<sup>254</sup> Ibidem, page 210

<sup>255</sup> F. Galton (1822. 1911) a été l'un des premiers psychologues à utiliser l'approche statistique dans sa discipline

<sup>256</sup> S. Freud : « Introduction à la psychanalyse » éditions Payot 1983

détail dans ce qui spécifie la psychanalyse, mais bien d'en garder, quitte à être réducteur, ce qui nous semble intéressant quant à la relation et le lien avec les pratiques en Marketing. Ceci précisé, le moi est plus en lien avec la partie consciente de l'individu et le sur-moi et le ça avec l'inconscient. Ces deux dernières instances : le sur-moi, tenant plus à l'éducation du sujet, et le ça, à ses désirs et pulsions, ne vont que rarement dans le même sens entre elles et par rapport à l'instance du moi. Il en résulte des « conflits intérieurs », peut être aussi un espace de conscience de soi, et dans tous les cas une recherche d'équilibre plus ou moins constante, entre ces différents pôles. La relation n'est dès lors, plus perçue comme spécifique à autrui, mais peut concerner la relation à soi, dans l'arbitrage où la prise ne compte plus ou moins consciente des besoins, désirs, capacités de ces trois instances. On peut adhérer ou non à cette représentation et tentative de définition de ce qu'est l'être humain. Cependant ce type d'approche a l'intérêt, selon nous, d'avancer une tentative de lecture des relations humaines qui ne les restreint pas à la seule dimension de rationalisme. Que ce soit de la psychologie, ou du Marketing il est attendu, fréquemment, une aptitude soit à expliquer, voire justifier, et une aptitude à prédire.

En psychologie, après validation par l'approche quantitative, un certain nombre de tests ont été mis au point. Parmi ces tests, certains sont dits « projectifs ». L'un des plus connus, est le test de « Rorschach »<sup>257</sup> qui porte sur l'interprétation de taches d'encre. Vinci disait à ses élèves : « *Si vous prenez garde aux salissures de quelques vieux murs ou aux bigarrures de certaines pierres jaspées, il s'y pourra rencontrer des inventions et des représentations de divers paysages, des confusions de bataille (...), parce que l'esprit s'excite parmi cette confusion et qu'il y découvre plusieurs inventions.* »<sup>258</sup> Mais il existe de nombreux autres tests utilisés plutôt en psychologie clinique : le TAT, Thematic Apperception Test, de Murray qui se compose d'images au contenu plutôt énigmatique, le test de frustration de Rozenweig qui présente des situations rappelant la forme de la bande dessinée. L'histoire se déroulant ici en une seule « case » où un seul interlocuteur s'exprime et la « bulle » de l'autre est à compléter. Le test de C.G. Jung de mots à associer... On le voit l'utilisation de l'association, qu'elle se fasse entre des idées ou à partir de formes laissant un champ très vaste à l'interprétation, existe depuis fort longtemps.

Ces méthodes projectives nous semblent intéressantes à double titre :

- d'une part en Marketing elles peuvent être utilisées pour explorer ce qu'un échantillon de clients peut associer comme représentation à propos par exemple du logo d'une

---

<sup>257</sup> Psychiatre suisse (1884- 1922) et créateur du test qui porte son nom.

<sup>258</sup> Yves Duplessis : « *Le surréalisme* », éditions PUF 1961 page 68

structure ou par rapport à un objet. Ainsi la symbolique des formes et des couleurs connue par les concepteurs des logos ou encore la symbolique des produits expérimentée par les intervenants en Marketing (marketeurs), nous semble relever de cette double capacité de l'humain à associer et à se projeter,

- d'autre part, elles nous semblent illustrer la double dimension de la relation qui comporte la relation à soi, qui peut se traduire parfois par des conflits internes : ainsi l'individu qui est très timide ou introverti, dans le test de frustration de Rozenweig n'exprimera que très peu ou pas du tout son ressentit à travers les propos qu'il doit compléter et par ailleurs, la relation à l'autre où les conflits internes s'ils sont mal gérés peuvent provoquer de fortes interférences.

Dans les deux cas, et c'est bien un des reproches formulés de façon plus ou moins explicite à l'encontre du Marketing, le risque est que ce dernier ne « dévie » les Besoins, Désirs et Capacités d'entrer en relation d'individus, vers l'acquisition et la possession d'objets. Ainsi, pour reprendre notre exemple, la personne timide plutôt que d'affronter sa timidité et d'essayer de la dépasser, afin d'entrer plus librement en relation avec autrui, va s'orienter vers l'acquisition d'un objet qui l'identifiera à ses yeux à une personne qui n'a pas de problème avec les autres ou est reconnue par eux. On obtient ici un effet de substitution car, on le sait, il ne suffit pas de porter tel ou tel parfum pour voir toutes les personnes succomber au charme de son porteur, pas plus que d'affirmer que l'on utilise tel produit « parce qu'on le vaut bien » pour se voir reconnu à une quelconque valeur. Marion va même plus loin lorsqu'il écrit : « ...l'idéologie marketing accentue ce qui sépare les individus et la mentalité consumériste est solidaire d'une génération de la désocialisation. Elles savent le civisme (...). »<sup>259</sup>

La psychologie et notamment la psychanalyse, apportent donc un regard intéressant sur la relation, à condition de savoir interpréter correctement les données recueillies, tout comme en Marketing, c'est à dire en les relativisant compte tenu de l'objection énoncée à propos de la psychologie en deuxième personne et rappelée en début de paragraphe. Nous allons maintenant dans le paragraphe suivant aborder la relation « vue » à travers la sociologie et une nouvelle fois mettre en lien ces apports avec le Marketing.

## 1.2.2 La relation en sociologie

---

<sup>259</sup> Gilles Marion : « *Idéologie marketing, mal du siècle ?* » op. cit. page 283

Une fois encore, notre propos n'est pas de présenter une synthèse sur l'approche sociologique, mais bien de retenir dans la sociologie, notamment des organisations, les éléments qui nous semblent intéressants concernant la relation et les liens que l'on peut établir avec le Marketing.

Selon le dictionnaire le petit Robert le terme de sociologie a été créé par A. Comte<sup>260</sup> en 1830<sup>261</sup>. Comte définit la sociologie comme : « ...*vraie science de la nature...* (...) » et « *étude positive de l'ensemble des lois fondamentales propres aux phénomènes sociaux...* »<sup>262</sup> Nous retenons de l'approche de Comte la tentation, qui subsiste dans certaines approches concernant la relation, d'éliminer toute part de subjectivité. Par ailleurs, il nous semble que son discours concernant le prolétariat et les femmes, devant s'accommoder des « lois naturelles » légitimant l'usine et la structure patriarcale de la famille, « s'emboîte » parfaitement avec celui de Malthus qui précise vers 1798, que les pauvres n'ont aucun droit à être entretenus et qu'il n'est pas en la puissance des riches de leur fournir de l'occupation et du pain.

Alors que la psychologie met, il nous semble, plus l'accent sur les relations interpersonnelles, même si elle prend aussi en compte la dynamique des groupes, la sociologie met à jour des représentations et des modélisations des relations sociales. Ainsi, E. Durkheim<sup>263</sup> ne partage pas les conceptions évoquées précédemment, pas plus que le concept smithien de « main invisible » et préfère se référer au pôle raisonnable qui appartient à l'homme social et s'oppose en cela à l'individu laissé à lui-même se perdant ainsi dans la poursuite de buts égoïstes. Durkheim pose également les bases de l'analyse sociologique en repérant quatre étapes : La définition (par exemple qu'est ce que le suicide ?), le classement des données avec un choix de critères discriminants : âge, sexe etc.), l'explication à partir d'une mise en valeur à partir des résultats statistiques de relations entre les variables (par exemple le taux de suicide peut être corrélé avec la situation civile), explication de laquelle peuvent être dégagées des lois générales (par exemple : plus un individu est inséré dans un milieu ou des groupes sociaux, qui se montrent solidaires à son égard, moins il sera enclin à se suicider), la preuve : cette loi sera vérifiée en l'étendant à tous les groupes sociaux ( familiaux, amicaux, professionnels, religieux...) en validant que le taux de suicide est bien moindre dans des groupes où la cohésion sociale est élevée. L'intérêt de l'approche, concernant le suicide notamment, c'est de montrer que ce qui pouvait être considéré auparavant comme un acte

---

<sup>260</sup> Auguste Comte (1798- 1857) Philosophe français

<sup>261</sup> Pour d'autres auteurs c'est en 1838

<sup>262</sup> Auguste Comte : « *Cours de philosophie positiviste* » 1939 éditions Hermann, page 252

<sup>263</sup> Emile Durkheim (1858- 1917) considéré comme le « père » de la sociologie française

purement individuel, peut aussi s'expliquer non plus uniquement par la relation qu'un individu a avec sa propre intériorité, mais également par la relation que des individus ont au sein d'un groupe ou d'une communauté.

La sociologie a de commun avec la psychologie et le Marketing qu'elle s'appuie, elle aussi, sur l'approche statistique, au moins de façon ponctuelle. Approche statistique qui, peut être par souci d'objectivité (ce souci partagé par Durkheim lui faisait préciser que deux personnes utilisant la même méthode en sociologie devraient parvenir aux mêmes conclusions), bénéficie parfois d'un crédit démesuré comme le relate Volle statisticien de l'INSEE. On lui enjoignit, malgré ses objections, d'établir des statistiques projectives sur l'évolution démographique de cantons à vingt années : *«La petite brochure qui s'ensuivit fut un véritable succès d'édition (...) ces projections étaient utilisées par les préfets, le recteur, comme si elles étaient des indications certaines : elles servaient à déterminer des implantations (...) d'hôpitaux, de routes. Ces chiffres qui ne valaient rien, jouaient leur rôle « officiel ». Un arbitrage « technique », « objectif » et mécanique permettait aux responsables à la fois de se partager une enveloppe de crédit avec un minimum de discussions et de barouds d'honneur, et de justifier auprès de leurs administrés la modicité éventuelle de la part qu'ils auraient obtenue... »*<sup>264</sup> Cette situation, en plus du fait qu'elle désacralise l'approche chiffrée, nous semble illustrer à la fois le principe simonien de rationalité limitée<sup>265</sup> : les acteurs cités ici, ne recherchent pas l'optimisation de leurs choix, mais la satisfaction de leurs problématiques relationnelles ; et la notion de controverse, développée par Callon et Latour en sociologie de la traduction<sup>266</sup> : la brochure pourrait, et fait à posteriori, l'objet d'une controverse mais dans la période donnée elle est choisie non parce qu'elle représente une publication valable en matière de prévision démographique mais parce qu'elle constitue une solution (certes discutable) à la plupart des problèmes rencontrés sur le moment par les décideurs. Vingt six ans après la publication de l'ouvrage de Volle, c'est à dire en 2006, les choses ont-elles vraiment changées concernant la fiabilité des statistiques et le crédit qui leur est accordé ? Nous ne le pensons pas lorsque le responsable de la rubrique conjoncture d'une revue écrit dans un article : *« ...rien ne va plus à l'INSEE (...) chiffre de la consommation des ménages (...) sorti en baisse de 0,5 % (...) le mois suivant à + 0,5 % toujours, mais sans intégrer l'e-commerce qui s'est développé de 52 % en un an ! Entre-temps, le dit chiffre détestable a failli faire « valser » le ministre de l'Economie(...) L'appareil statistique français qui est censé être le meilleur du monde n'est pas le seul à enregistrer des ratés. (...) Michael Mandel, a de quoi rendre modeste la statistique officielle (...) l'investissement réel des entreprises américaines*

<sup>264</sup> Volle : *« Le métier de statisticien. »* éditions Hachette 1980, pages 256 et 257

<sup>265</sup> H.A.Simon : op. cit.

<sup>266</sup> Callon et Latour Centre de Sociologie de l'innovation, Ecole des mines de Paris

*incluant « l'immatériel », serait de 1 trillion de dollars supérieur aux chiffres publiés par la NBEA, l'INSEE d'outre-Atlantique... »*<sup>267</sup>

Max Weber<sup>268</sup> dont nous avons déjà parlé a, à notre avis, ramené la dimension plus individuelle et subjective que les personnes peuvent donner à leurs actes. La sociologie des organisations, plus proche de la sociologie contemporaine, met à son tour l'accent sur les relations au sein de l'organisation et aussi avec Crozier<sup>269</sup> sur la notion d'acteur. D'une part l'organisation est située comme ayant un fonctionnement qui lui est propre et non plus déterminé uniquement par les contraintes extérieures, d'autre part chaque individu en sus du système managérial et des relations hiérarchiques dispose d'un pouvoir rattaché à la zone d'incertitude qu'il maîtrise. De plus l'organigramme est souvent remplacé, de façon officieuse, par un sociogramme qui permet à l'entreprise de fonctionner (ce que les auteurs appellent le « système d'action concret »).

Dans la relation, située dans l'organisation, la sociologie des organisations met l'accent sur la notion de conflits et de pouvoir. Selon nous, on peut lire en filigrane, que ce soit chez les auteurs en management ou en sociologie des organisations, et comme nous l'avons évoqué en première partie dans le paragraphe concernant les notions de valeurs, morale, éthique et déontologie, la perception de la relation qu'établit l'homme avec ses semblables et avec son environnement. Ainsi en management, (nous nous citons) : « ...lorsque F.W. Taylor pose les bases de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) et surtout lorsqu'il cherche à lutter contre «la flânerie systématique des ouvriers », il [nous semble qu'il] inscrit aussi de fait son approche, même s'il ne le précise jamais explicitement, dans un contexte où le conflit d'intérêt s'établit en présupposé de la relation de travail. Conflit entre l'intérêt de l'ouvrier que l'on peut résumer sommairement à « travailler le moins possible », d'où la notion de «flânerie systématique», utilisée par Taylor et celui de l'entreprise qui l'emploie, que l'on pourrait résumer, tout aussi sommairement, en «dégager la meilleure productivité de ses employés au moindre coût».(...) M. Crozier et E. Friedberg, font ensuite la démonstration que le conflit n'est pas un désordre organisationnel, comme l'approche rationalisatrice aurait pu le laisser supposer, mais que, via la gestion du pouvoir et la dimension d'acteur, le conflit est une composante organisationnelle. (...) J.D. Reynaud ou d'une autre façon Boltanski et

---

<sup>267</sup> Dominique Thiébaud : « *Estimations Pourquoi ces chiffres nous rendent fous* » Revue Challenges

n° 26 du 9 mars 2006 page 34

<sup>268</sup> Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, op. cit.

<sup>269</sup> Michel Crozier et Ehrhart Friedberg, : « *L'acteur et le système* », éditions le Seuil 1978. 436 pages

Thevenot<sup>270</sup> soulignent et préfèrent mettre en avant tout ce qui concerne la régulation et les règles d'accord. Il me semble que leurs analyses n'infirment en rien la notion de conflit en tant que composante nécessaire de l'entreprise mais la complète plutôt en amenant un regard sur ce qui permet une solution aux conflits ou sur ce qui peut permettre de les éviter. »<sup>271</sup> Le Marketing nous l'avons aussi évoqué n'est pas exempt d'une définition du monde, voire d'une idéologie et celles-ci s'appuient ou prennent source dans les représentations issues, notamment, du management. La relation est-elle déterminée par l'environnement et la société ? Appartient-elle complètement aux individus qui l'instaurent ? Les réponses à ces questions peuvent être plurielles et les débats, à notre avis, sont loin d'être clos sur la part prépondérante de tel ou tel aspect<sup>272</sup> intervenant dans la relation. Ceci précisé, la sociologie amène un éclairage complémentaire à celui de la psychologie en mettant l'accent sur non plus les relations entre les personnes mais aussi sur les relations de l'homme et de la société. Le risque est peut-être de se vouloir porteur d'un modèle de société (Comte ou Marx à leur façon l'ont été) mais, à notre avis, aborder les relations c'est partir d'une conception, consciente ou non, de ce qu'elles pourraient ou devraient être et c'est aussi déjà influencer celles-ci et participer à une conception, et éventuellement une organisation de la société. Donc pour nous que l'on intervienne en psychologie, en sociologie ou en Marketing, pour restreindre notre propos à ces trois disciplines, on n'est en aucun cas en position de neutralité.

## Conclusion de la section 1

Dans cette section un nous avons plus focalisé notre analyse sur le rôle attendu du Marketing au niveau micro-économique, notamment à travers les courants du management ou ceux de la psychologie et de la sociologie des organisations.

Il n'en reste pas moins, que ce soit dans le contrôle de l'incertitude, à travers l'explication ou la prédiction, ou dans l'établissement de relations<sup>273</sup>, le Marketing est aussi fondé sur des

---

<sup>270</sup> L. Boltanski et L.Thévenot : « *De la justification, les économies de la grandeur* ». Edit. Gallimard 1992

<sup>271</sup> Yves Charra : « *De la gestion des conflits à la maltraitance professionnelle* » journal Traverses n°7 de septembre 2001 pages 4 et 5

<sup>272</sup> En ce sens, les styles de vie et les sociostyles proposés par le CCA nous semble être une tentative pour positionner une typologie de la relation aux autres et à son environnement, pour cela : « ...on interroge 4000 personnes (...) on pose trois type de questions (...) : Que faites-vous ? (comportement), Que pensez-vous ? (attitudes et opinions), Que rêvez-vous d'autre ? (prospective). Le questionnaire est très lourd (trois heures d'interview par personne et 3500 variables » : in Jacques Lendrevie et Denis Lindon : « *Le Mercator* » éditions Dalloz 1993 504 pages, page 78.

<sup>273</sup> Qui vont au delà des « Relations Publiques »

représentations plus globales qui concernent la place de l'homme et son rôle dans la société et par rapport à son environnement.

Une fois encore nous insistons sur le fait que le Marketing n'est pas, pour nous, ni un outil, ni une méthode, neutres, mais bien en lien avec les problématiques qui concernent l'évolution de la dimension sociale.

Avant d'aborder plus particulièrement ce qui concerne la prise en compte de cette dimension sociale par le Marketing, il nous semble intéressant de synthétiser en figure suivante, ce que nous situons comme les attendus du Marketing par le Management :

Tableau n° 7 : Marketing et Management

<b>Attendus du Marketing en Management</b>	<b>Conception idéaliste</b>	<b>Conception empirique</b>	<b>Conception opératoire</b>
<b>En tant qu'outil de contrôle de l'incertitude</b>	Elaborer et proposer des modélisations et systèmes qui permettent de mieux comprendre la notion et les implications de l'incertitude afin de les maîtriser.	Expérimenter les différents outils du Marketing afin de n'en retenir que les plus opérationnels dans leur capacité à réduire l'incertitude.	Proposer des modèles souples et évolutifs de la relation basés principalement sur les facteurs de contingence.
<b>Par rapport à la relation</b>	Optimiser les relations avec l'ensemble des acteurs internes et externes par la mise en place d'un modèle hiérarchisant et structurant chacune d'elles.	Améliorer les relations à travers l'expérimentation par les individus de différents modes de relation.	Permettre la cohabitation et le passage de rapports relationnels ajustés à la variabilité des contextes.

## ***Section 2 : La prise en compte de la dimension sociale par le Marketing***

La concurrence, nous le verrons, est aussi une forme de relation au sein de la dimension sociale, mais autant nous adhérons à une approche telle que le Benchmarking, autant une approche de la concurrence telle celle proposée par le Marketing guerrier ou de combat nous

semble s'appuyer sur une absence de valeurs et relever de la dimension asociale (comme nous l'avons définie en tableau n° 2).

Nous l'avons vu en première partie le secteur marchand investit le secteur Social (même si c'est de façon assez mesurée pour l'instant) nous verrons comment la dimension sociale est prise en compte par la dimension économique et plus précisément micro-économique. Pour mieux situer cette prise en compte, nous utiliserons l'éclairage historique.

Nous situerons ensuite ce dont il est question lorsque l'on parle de Marketing social et Marketing sociétal et aussi en quoi cela concerne la prise en compte de la dimension sociale par le Marketing.

Cette deuxième section constituera aussi une étape « charnière » avec la troisième partie où nous positionnerons l'ESM par rapport aux deux champs que nous aurons analysés avec l'ESM : le secteur Social et plus globalement la dimension sociale et le Marketing.

## 2.1 Le Marketing et la concurrence

Pour aborder la concurrence il est fréquemment fait référence à Porter<sup>274</sup>. Celui-ci identifie cinq forces par rapport à l'entreprise et qui peuvent constituer des menaces pour celle-ci :

- celle rattachée à l'intensité de la concurrence (secteur ou segment hautement, moyennement ou faiblement concurrentiel),
- celle constituée par des nouveaux concurrents (ou nouveaux entrants),
- celle liée aux produits ou services de substitution,
- celle provenant du pouvoir de négociation des clients (nous l'avons vu pour le secteur Social : des clients captifs ont un faible pouvoir de négociation),
- celle rattachée aux fournisseurs et à leur pouvoir de négociation.

La concurrence ici, nous paraît rester centrée sur la production. Il nous semble cependant qu'une autre forme de concurrence est peu repérée en tant que telle : celle qui situe son champ d'intervention non sur la production mais sur le terrain financier par l'absorption de ses concurrents actuels ou potentiels : « En 1990, le montant des fusions-acquisitions mondiales s'est élevé à 600 milliards de dollars. En 2000, à 3600 milliards. Quatre raisons expliquent cette croissance. La nécessité pour les grands groupes d'être présents mondialement. La recherche d'économies d'échelle. La recherche d'une taille critique limitant les risques d'O.P.A. Et naturellement aussi, l'ego des dirigeants... »<sup>275</sup> On peut répondre à notre remarque que cela correspond plus à

---

<sup>274</sup> Michaël Porter : « *La concurrence selon Porter* », éditions Village Mondial 1999, 420 pages

<sup>275</sup> Hervé Serieyx : « *Est-ce que le manage...ment ?* » éditions d'Organisation 2001, 179 pages,

une stratégie d'implantation et de développement qu'à une forme de concurrence. Nous avons cependant plutôt tendance à considérer que l'on a là une forme de concurrence et de menace pour l'entreprise par le pouvoir d'absorption. Menace qui peut, certes, être rattachée à l'intensité de la concurrence caractérisée selon Kotler<sup>276</sup> à travers la puissance et l'agressivité des concurrents, mais qui selon nous doit être plus repérée spécifiquement et prise en compte par le Marketing. En effet, sur « le terrain » nous avons rencontré deux cas d'organisations<sup>277</sup> absorbées, non pas à cause de leur mauvais état santé financière, car toutes les deux avaient une bonne rentabilité, notamment suite au développement d'un avantage concurrentiel distinctif, mais dans un cas pour opérer une plus-value et dans l'autre pour renflouer la trésorerie globale de la structure mère. Ces deux structures ont été rachetées par d'autres entreprises concurrentes. Même si, compte tenu de leur bonne santé financière, ces structures ont pu négocier des conditions avantageuses pour leurs salariés, la plupart de ceux-ci ont vécu cette situation comme une sorte de trahison. Certains d'entre eux nous ont même dit : « *Si on avait su, on aurait été moins bon : comme cela on ne nous aurait pas vendus !* ». Quelle image ces personnes ont eu ensuite des démarches d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et du Marketing ? Le rôle du Marketing et surtout de l'ESM est, à notre sens, d'évoquer aussi ces questions qui ne nous semblent pas relever uniquement de la stratégie financière : Comment est réparti le capital de l'entreprise ? Celle-ci peut-elle, en tout ou partie, être absorbée par un concurrent<sup>278</sup> ? Qui peut en décider ? Quelle stratégie de valorisation économique et financière l'entreprise adopte et quel est le rôle du Marketing dans cette stratégie tant en interne qu'en externe ? Quelles valeurs<sup>279</sup> l'entreprise défend et concrétise, notamment à travers sa stratégie de développement et financière ? Personnellement nous ne sommes pas opposés aux fusions-acquisitions. Nous pensons quelles doivent cependant, être interrogées sur leurs répercussions sociétales : quel pouvoir

page 14. De plus, la détention d'actions par la population française est de l'ordre de 4 % du PIB pour 45 % pour les ménages américains, ce qui fait que 48 % des actions françaises cotées sont détenues par des non résidents en France qui les conservent en moyenne 4 mois, contre plus de 6 ans en moyenne pour les ménages : il reste difficile, dans ce contexte, de stabiliser le capital des entreprises françaises. source Challenges n° 31 du 13.04.2006 page 36.

<sup>276</sup> D'après Philip Kotler et Bernard Dubois : « *Marketing Management* », op. cit. page 247

<sup>277</sup> L'une étant une entreprise agro-alimentaire, l'autre le service des eaux d'une municipalité.

<sup>278</sup> « *Dans la bataille économique mondiale, face à des mastodontes débordant de cash, l'une des grandes craintes des managers français est celle de l'OPA hostile (...) Et nombre de groupes français, trop « petits » et pas trop chers, sont des cibles de choix (...)* » Précisent : Emmanuelle Lechypre et Paul Pinto, : « *La croissance est ailleurs* », L'Expansion mai 2006 n° 708 page 86

<sup>279</sup> Nous avons abordé en première partie cette notion de valeur. Dans son modèle des sept clés de l'organisation Mc. Kinsey situe au centre des autres clés (structure, systèmes, style, stratégie, savoir-faire, personnel) la clé des valeurs partagées. Source : Thomas Peters et Robert Waterman : « *Le prix de l'excellence* », éditions Interéditions 1983, page 32

donnent-elles aux entreprises, mais aussi quelles responsabilités ? Comme l'exprime Kotler : « A l'évidence, l'activité marketing doit être menée en accord avec les principes d'une philosophie d'action efficace mais aussi socialement responsable. »<sup>280</sup> En ce sens la mondialisation nous semble être une forme de « communautarisme » engendrée par l'économie là où, la plupart du temps, les volontés ou les discours politiques échouent : y trouverait-on une illustration de la main invisible smithienne : nous ne le pensons pas sauf à « encadrer » le développement du marché mondial par des projets et volontés sociaux et sociétaux et une éthique des affaires et de la concurrence.

A une échelle méso et micro sociale, l'approche de Porter concernant les quartiers défavorisés nous paraît intéressante : « Tout en continuant à jouer un rôle capital dans la satisfaction des besoins vitaux et l'amélioration de l'enseignement, les programmes sociaux devraient favoriser une stratégie économique cohérente, et non l'affaiblir (...) Il est possible d'y [dans les quartiers en difficulté] amener une base économique mais uniquement de la même manière qu'elle se crée ailleurs : par des initiatives privées, à but lucratif, et des investissements motivés par l'intérêt économique et l'avantage concurrentiel, non par des moyens artificiels, le bénévolat ou la volonté publique... »<sup>281</sup> Porter souligne que seul le développement d'un réel avantage concurrentiel permettra à l'activité économique de prendre racine dans les quartiers en difficulté. Ces avantages concurrentiels pour Porter ne sont ni le faible coût de l'immobilier, ni celui de la main-d'œuvre (toujours moins chère à l'étranger), par contre la proximité de ces quartiers avec des zones d'affaires est un avantage concurrentiel. Par ailleurs, la clientèle elle-même de ces quartiers constitue un marché peu investi, sous condition de pratiquer un ethno-marketing en proposant des produits adaptés aux clients locaux ce qui constitue un deuxième avantage concurrentiel. L'intégration à « une grappe » (ou un réseau) régionale pour les entreprises de ces quartiers pourrait permettre aussi l'exportation et représente, selon Porter, l'avantage concurrentiel le plus important pour ces quartiers. Porter prend également à contre-pied l'idée selon laquelle les résidents de ces quartiers refusent de travailler et préfèrent vivre de l'aide sociale. Pour lui, c'est plutôt que les emplois proposés à ces personnes n'offrent guère de perspective d'évolution. Et contrairement à ce qui est dit, il existe dans ces quartiers une réelle aspiration à entreprendre dans la légalité. Porter enfin, n'omet pas d'évoquer ce qu'il considère comme les vrais désavantages de ces quartiers pour le développement économique : éparpillement des terrains, coûts élevés pour leur viabilisation, problèmes de sécurité, d'infrastructure de transport, faible qualification des

---

<sup>280</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois : « *Marketing Management* », op. cit. page 51

<sup>281</sup> Michaël Porter : « *La concurrence selon Porter* », op. cit. page 372

salariés potentiels, difficultés à obtenir des financements, attitudes anti-entreprises de certains résidents et de nombreux leaders politiques locaux qui ont des exigences sociales, par rapport aux entreprises qui souhaiteraient s'installer : notamment l'obligation de confier leur recrutement et formation à des associations locales. Cette approche proposée par Porter nous semble intéressante parce qu'elle pose à travers l'approche de la concurrence le problème de l'articulation entre le secteur Social et le secteur marchand. Le modèle sous-jacent est ici fondé sur une représentation libérale de l'économie. Représentation qui peut être discutée. Mais l'analyse met en évidence plusieurs points que nous avons également, pour notre part, repéré sur le terrain : croyance que le dumping social va pouvoir « booster » des entreprises qui sont finalement en complet décalage avec ces quartiers soit qu'elles conservent complètement leur logique sans prendre en compte les caractéristiques de leur lieu d'implantation, soit qu'elles se veulent dans l'économie marchande en ayant une logique essentiellement sociale. Porter met finalement en concurrence deux modèles d'intervention pour ce type de quartier : celui qu'il propose, fondé sur une logique lucrative, et celui qui existe actuellement, fondé sur une logique de l'intervention sociale. Nous verrons en troisième partie à travers notamment l'ESM comment mieux articuler ces deux logiques sans en faire forcément prédominer une au dépend de l'autre. Nous revenons, pour l'instant, sur le terme de concurrent : le concurrent, à l'origine, était celui qui concourrait (du latin « concurrere » accourir ensemble) au même but que d'autres. La signification contemporaine du mot concurrence s'est plus axée sur la notion de compétition, d'émulation et de rivalité : « *La guerre est fondée sur la compétition, la rivalité et la concurrence* ». <sup>282</sup> De là à créer des appellations de Marketing guerrier ou Marketing de combat il n'y avait qu'un pas qu'un certain nombre d'auteurs ont choisi de franchir, certainement aussi pour se positionner sur le marché concurrentiel de l'édition. C'est ce que nous allons voir en paragraphe suivant.

### 2.1.1 Le Marketing guerrier et/ ou de combat

« *La guerre de marketing est un combat entièrement intellectuel qui se déroule sur un champ de bataille que personne n'a jamais vu. On ne peut que l'imaginer dans notre propre esprit, c'est pourquoi cette guerre est l'une des disciplines les plus difficiles à étudier.* » <sup>283</sup> : Comme le montrent ces propos, la stratégie militaire inspire largement les approches « guerrières » en Marketing.

---

<sup>282</sup> C.Péguy citation extraite du Petit Robert édition 2004

<sup>283</sup> Al Ries et Jack Trout : « *Le Marketing Guerrier* », éditions Mc Graw-Hill, 1990, 182 pages, page 38.

Il est en effet question de guerre et de champ de bataille. Ainsi plusieurs auteurs se réfèrent à Karl von Clausewitz<sup>284</sup>, d'autres font référence aux arts martiaux ou à l'esprit des samouraïs<sup>285</sup> ou encore aux valeurs viriles : « *Le Marketing de Combat vient réinsuffler des valeurs viriles au sein d'une profession un peu endormie sur ses beaux concepts.* »<sup>286</sup> Faisant, pour ces auteurs, préfacer leur livre par le général Philippe Morillon.

Il semble d'ailleurs qu'il n'y ait pas de « place pour tout le monde », puisque ces mêmes auteurs écrivent : « *Attention aux confusions : le Marketing de Combat a très peu de points communs avec le marketing guerrier (Marketing Warfare). Y a-t-il un Marketing après le Marketing Management ? Oui, répondent les créateurs du Marketing de Combat. Le théâtre d'opérations du marketing, c'est l'esprit des clients. Nos cibles ne sont pas les clients mais sont les images des offres adverses. C'est à leur détriment que nous maintenons ou augmentons notre "part de préférences". (...) Gagner, c'est aussi faire perdre ses adversaires.* »<sup>287</sup> La guerre ne se situe plus ici sur les prix, ou sur l'offre mais dans l'esprit même des consommateurs : mais en soi un prix ou une offre a-t-elle une autre existence que dans l'esprit du consommateur ? De plus la modélisation sous-jacente des propos est qu'il y a nécessairement des perdants pour que d'autres soient gagnants.

Même si nous en avons dans le paragraphe précédent souligné les risques, ce type d'approche Marketing corrobore le fait que le phénomène de la concurrence est d'abord intellectuel. Le Marketing guerrier a tendance à mettre l'accent sur l'esprit du client et sa préférence ou mémorisation qui vont lui faire choisir une entreprise ou ses produits plutôt que ses concurrents ou leurs produits. Il nous semble cependant que la perception du marché et de la concurrence se situe aussi dans la tête des dirigeants de l'entreprise et de l'ensemble de son personnel, ainsi que dans celle des intervenants marketing (marketers). Et nous ne sommes pas convaincus que cela soit moins important que ce qui se passe dans l'esprit du client. En ce sens, et à titre d'exemple pour illustrer ce que nous pensons être une des limites fortes de ce type d'approche, qu'elle se nomme Marketing guerrier ou de combat :

---

<sup>284</sup> Général et théoricien militaire prussien (1780- 1831)

<sup>285</sup> Time out précise sur le dos de couverture du livre de Miyamoto Musashi : « *Le livre des 5 anneaux* » éditions Belfond 1982, 138 pages : « *Le livre définitif sur la stratégie...* »

<sup>286</sup> Yves H. Philoleau et Denise Barboteu-Hayotte, sur leur site <http://www.marketingdecombat.tm.fr/> et à travers leur ouvrage : « *Le Grand Combat, conquérir la préférence des clients* » 1994, Dunod éditeur, 350 pages

<sup>287</sup> Ibidem

nous sommes intervenus dans une entreprise de formation où le dirigeant fonctionnait sur une perception du marché et de la concurrence qui était extrêmement défensive et pour se référer au vocabulaire de la psychologie, il nous semble, avec une tendance paranoïaque dans sa vision du monde. Il décrivait son marché comme devant être âprement défendu, face à des concurrents sans scrupule. De plus, chaque réussite de ses concurrents lui semblait suspecte, puisqu'il était convaincu que sa structure était la meilleure. Cependant, en approfondissant les choses au cours des entretiens que nous avons mené, il apparaissait qu'à ses yeux, sa structure était la plus performante. Ceci, essentiellement à travers un Comité de Direction qui la tirait vers l'avant, et dont lui-même était la locomotive, avec une équipe de formateurs ne s'impliquant jamais de façon véritablement satisfaisante. Et, au sein même du Comité de Direction, le dirigeant ne s'estimait pas toujours entouré comme il l'aurait souhaité. Les échecs de l'entreprise étaient analysés comme provenant d'un environnement hostile, partial (avantageant la concurrence par des accords tacites ou des transactions secrètes) et renvoyaient, en interne, l'image d'une structure « victime » de son environnement. Il est vrai que cet état d'esprit fermement ancré dans la tête de son dirigeant et relayé par le Comité de Direction rendait extrêmement difficile, voire impossible toute tentative de partenariat ou de projets communs avec les concurrents. La perception de l'entreprise par les autres structures de formation de la région était négative, avec le sentiment récurrent qu'elle menait une stratégie essentiellement opportuniste, agressive, et qui consistait à avancer sur tous les fronts même si elle n'en avait pas la compétence. La recherche de l'avantage concurrentiel était effectivement perçue comme se situant dans l'esprit des clients qu'il fallait convaincre que la structure était bien la meilleure « chose » pour eux-mêmes. Une intense et systématique communication externe concrétisait cet objectif. La guerre était donc présente par rapport à l'environnement, mais également en interne où il était demandé à l'ensemble « des troupes » d'être mobilisable à tout moment sans jamais se soucier de la mise en œuvre et de la pérennisation des multiples actions engagées. Celles-ci se révélaient être également des offensives engagées par rapport à la concurrence, avec le sentiment qu'il fallait prendre le plus de clients possibles avant qu'ils ne se tournent vers la concurrence, mais avec un positionnement d'entreprise et un calibrage produit flous, voire inexistants. La guerre se manifestait ainsi, dès qu'un formateur se déclarait non mobilisable en temps et en heure. Fait vécu comme une trahison ou une désertion.

Nous pensons qu'adopter la vision Marketing guerrier ou de combat peut, comme nous l'avons observé dans cette structure, amener des comportements et un fonctionnement

d'entreprise qui vont bien au delà de ce qui se passe dans l'esprit des clients et, en fait, devient conditionnant pour tous les acteurs de l'entreprise.

Bien évidemment, comme le souligne le Marketing guerrier, se concentrer sur le client sans se soucier de la concurrence n'est pas suffisant. Mais, d'une part comme nous l'avons exposé dans l'exemple de cette structure de formation :

- se contenter de juger a priori la concurrence, pour ne retenir ensuite que les éléments qui confortent ce préjugé, n'est pas une véritable prise en compte de la concurrence,
- d'autre part, et cela a été le cas pour ladite structure de formation, l'image que véhicule l'entreprise dans son rapport à l'environnement et à la concurrence a aussi une forte influence sur la perception qu'a la clientèle de cette entreprise,
- une entreprise qui véhicule une perception guerrière de son environnement et de son marché n'est pas forcément ressentie de façon rassurante et positive par ses clients qui de ce fait peuvent se tourner vers la concurrence.

Mais il existe d'autres façons de considérer la concurrence. Le Benchmarking nous semble être l'une d'elles comme nous allons le montrer en paragraphe suivant.

### 2.1.2 Le Benchmarking

Brilman précise : « *Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Le benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine (...) Quoiqu'il en soit, il faut faire attention aux problèmes légaux et ne pas tomber sous le coup d'une accusation d'entente si le benchmarking est réalisé en partenariat avec un concurrent...* »<sup>288</sup> Il est question d'humilité pour accepter de considérer que d'autres puissent faire mieux que nous même.

Le Benchmarking propose un autre regard sur le monde, notamment envers la concurrence, que celui préconisé par le Marketing guerrier. Il nous paraît, en ce sens, intéressant de souligner que, lors de notre intervention dans cette structure de formation, chaque salarié était amené à se situer en concurrent avec ses collègues, cherchant à se préserver quitte à mettre ce collègue sous « les feux » du dirigeant. Dans ce contexte aucune comparaison, même en interne, entre les salariés dans leurs pratiques en vue d'améliorer les performances

---

<sup>288</sup> Jean Brilman : « *Les meilleures pratiques de management* », éditions d'Organisation quatrième édition 2003, 544 pages, pages 288 et 290

de chacun n'était envisageable. Le concept « d'entreprise apprenante » se trouvait ainsi mis à mal.

Mais le Benchmarking peut être pratiqué à différents degrés. Il nous paraît certes que d'accepter que des concurrents puissent nous apprendre quelque chose est déjà en soi une étape importante et incontournable. Ensuite, aller de cette étape jusqu'à établir un partenariat, comme l'évoque Brillman, comporte de nombreuses étapes, qu'à notre avis peu d'entreprises choisissent de franchir en totalité. Par exemple Robert C. Camp<sup>289</sup> dans son ouvrage sur le Benchmarking, partant de l'exemple de Rank Xerox, de 1976 à 1982, met surtout en avant une veille concurrentielle réellement outillée et comparative département par département ou fonction par fonction. Mais le recueil de l'information ne nous semble pas se faire dans l'échange partenarial au sens que l'on peut lui donner lorsque des partenaires travaillent ensemble sur un projet commun. Il est vrai aussi que dans ce type de relation il peut être risquer de partager de l'information stratégique si le partage n'est pas équilibré. Enfin le Benchmarking suscite aussi des réserves : « *Certaines critiques se sont élevées à l'encontre du benchmarking à qui l'on reproche son manque de créativité, son côté incrémental plutôt que vraiment innovateur et sa focalisation excessive sur la concurrence, parfois au détriment de la clientèle* »<sup>290</sup> Effectivement, le Benchmarking a en commun avec le Marketing guerrier ou de combat, de prendre en compte la concurrence, mais ceci précisé, il le fait d'une façon, il nous semble, différente puisque son intention annoncée est de s'inspirer et non d'éliminer.

Les fondements partagés des différentes formes du Marketing nous semblent donc reposer sur la réponse à des Besoins, Désirs et Capacités de l'homme d'entrer en contact avec son environnement et avec ses semblables. Les divergences apparaissent, selon nous, y compris dans le Marketing par les différences de perception et de représentation de l'homme dans son environnement :

- S'agit-il d'être un prédateur face à d'autres prédateurs et des proies ? Est-il nécessaire de faire face à un univers hostile où il est indispensable de défendre avant tout sa place car la pénurie des biens et l'évolution des espèces amènent les plus forts à éliminer les plus faibles ? Auquel cas, le Marketing guerrier est adapté, sachant qu'à nos yeux il ne constitue que la caricature du Marketing pratiqué le plus couramment dans la plupart des entreprises.

---

<sup>289</sup> Robert C. Camp : « *Le Benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents* » éditions d'Organisation 1992

<sup>290</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois : « *Marketing Management* », op. cit. page 257

- S'agit-il de considérer que le pouvoir d'améliorer les échanges de l'humain avec son environnement et avec ses semblables est finalement beaucoup plus agréable à pratiquer que le pouvoir de dominer la nature et les autres ? Auquel cas, le Marketing sociétal est approprié. Pour se situer dans cette perspective faut-il encore lever une ambiguïté : nous pensons que nous ne sommes plus véritablement dans une économie (globalement sur le plan mondial) de pénurie, ce qui ne veut pas dire que les ressources sont infinies. Il est donc nécessaire de penser qualitatif plutôt que quantitatif, et de prendre en compte la dimension sociale dans l'économie, comme nous allons l'aborder dans le paragraphe qui suit.

## **2.2 La prise en compte du social dans l'économie**

Nous l'avons vu en première partie et à travers un éclairage historique la prise en compte du social au niveau européen et national s'est faite façon progressive et itérative. Sous ce même angle historique nous allons situer comment et pourquoi, plus précisément en France, le social a été pris en compte dans l'approche économique. Nous restreindrons notre repérage à l'ère industrielle car, il nous semble, que c'est à cette période là que l'économie au sens du développement économique, a pris toute sa dimension. Nous avons en première partie évoquée de façon succincte cette prise en considération de la dimension sociale en secteur marchand nous y revenons de façon plus détaillée <sup>291</sup> :

Les villes et l'industrialisation prennent leur essor, il faut donc trouver de la main d'œuvre. Il existait auparavant des formes de louages de ses services dans le monde rural, mais elles restaient plus ponctuelles en fonction des saisons. Il n'est pas question de durée du travail mais de la masse de travail à accomplir. Ce n'est qu'en 1919 que l'on déterminera une journée de travail de 8H. Il n'est, en 1830, pas question non plus de jours fériés : tous les jours sont « ouvrables et ouvrés ». Le repos dominical et la création du Ministère du travail ne se feront qu'en 1906 et l'institution des congés payés en 1936. La prise en compte de l'âge doit être mise en corrélation avec la considération de l'enfance à cette période là : l'enfant est considéré comme « un adulte en miniature ». La psychologie de l'enfance n'existe pas. L'enfant n'a pas plus de droit que l'adulte, il en a même moins compte tenu de sa force moindre. Dans les mines les enfants sont préférés, de par leur petite taille et leur souplesse, pour passer à des endroits inaccessibles à des adultes.

---

<sup>291</sup> Sources diverse dont Liaisons Sociales : « 1945- 2005. Le modèle social français. De l'âge d'or à la crise » Hors- Série d'octobre 2005 et Jean-Marie Peretti : « Gestion du personnel » éditions Vuibert 1987

Deux sources d'amélioration des conditions de travail interviennent alors face à une forte dégradation de la santé (les accidents du travail seront pris en compte en 1898 et l'hygiène et la sécurité en 1913) : d'une partie de la population travaillant :

- celle de l'Etat : « ...Les pouvoirs publics prendront des mesures pour humaniser le travail,(...) l'interdiction du travail dans les mines, des enfants de moins de 10 ans en 1812,... »<sup>292</sup> mesure qui ne sera appliquée qu'en 1848,
- celle de certains patrons comme R.Owen<sup>293</sup> en Angleterre ou St Simon<sup>294</sup> en France.

R. Owen met en place dans son usine de textile, diverses mesures d'ordre social (amélioration de l'hygiène, de la sécurité et de la salubrité des logements, construction d'écoles, cours de formation pour adultes) et constate par ailleurs une amélioration des performances et de la productivité. En France, à la même période, St Simon relayé ensuite par le st-simonisme préconise un développement concomitant des techniques de production et des œuvres sociales.

Alliant apparemment humanisme et pragmatisme ces patrons d'industrie constatent aussi la difficulté à fidéliser leurs employés et mettent également en place les moyens d'y parvenir. Notre objectif n'est pas ici de débattre une nouvelle fois les points de vue que nous avons développés en première partie sur la prise en compte de la dimension sociale. Mais il est intéressant de constater qu'elle n'est pas naturellement et concomitamment prise en compte dans cette période de développement économique, elle a nécessité l'intervention de l'Etat pour partie, des chefs d'entreprise et aussi des intéressés.

En 1914, la fonction RH n'existe que peu ou pas en entreprise et se restreint souvent encore à la gestion administrative du personnel et ce n'est qu'à partir de 1960 qu'elle devient plus autonome (le responsable de cette fonction est le plus souvent ingénieur). En 1945, sont créés les comités d'entreprise et la sécurité sociale.

Entre 1960 à 1965 l'entreprise et notamment la grande entreprise acquiert une image sociale favorable pour la plupart des français. L'entreprise est aussi perçue positivement comme un instrument de socialisation. Image qui se dégrade après le choc culturel de mai 68. Le premier choc pétrolier de 1973 marque la fin de la croissance et l'instauration des taux de changes flottants (donc d'une forme d'incertitude).

---

<sup>292</sup> V.P.Comiti : « *Histoire sanitaire et sociale* » éditions Presses Universitaires de France, 1997 127 pages, page 11

<sup>293</sup> R. Owen (1771/1858)

<sup>294</sup> St Simon (1760/1825)

Malgré la hausse du chômage et la multiplication du prix du pétrole qui ont eu lieu et par ailleurs la montée de l'écologie et du consumérisme, les années 1975 à 1992 sont marquées par l'amélioration de l'image de l'entreprise au niveau de la société. L'instauration en 1977 de la loi sur le bilan social<sup>295</sup> (pour les entreprises de plus de 300 salariés) nous semble représenter un moment important dans la prise en compte des données sociales par le secteur marchand. Le bilan social apporte une vision complémentaire à celle du bilan comptable et met en valeur, au delà de la bonne santé financière de l'entreprise, sa « bonne santé » sociale. Les années 80 nous semblent être celles de la fin de certaines idéologies auxquelles succède une forme de réalisme : l'avenir n'est plus assuré, ni tracé.

L'apparition du chômage des jeunes diplômés dans les années 90 va conforter ce sentiment. 1995 est l'année où l'on parle de fracture sociale. La fin des années 90 est marquée au niveau mondial par la fin de l'aide publique des Pays Riches aux Pays en Voie de Développement : ce sont les capitaux privés et le commerce qui doivent remplacer l'aide publique. Les années 2000 voient se développer, au niveau des entreprises, et sur le plan de la dimension sociale la RSE.

Deux données sociétales nous semblent aujourd'hui, peu mises en avant <sup>296</sup>:

- l'augmentation de la densité de la population : la population mondiale est estimée, en 6000 avant JC à 50 millions d'individus, et, en 2100 à 8 milliards.
- la modification des équilibres en matière de culture religieuse : population du nord méditerranéen (Espagne à Grèce) à culture plus traditionnellement chrétienne en 1950 : 140 millions, prévision pour 2020 : 200 millions. Population du sud méditerranéen (Maroc à la Tunisie) à culture plus traditionnellement musulmane en 1950 : 70 millions prévision pour 2020 : 370 millions.

---

<sup>295</sup> Le bilan social comporte 7 chapitres et leurs rubriques : 1.EMPLOI (Effectifs, Travailleurs extérieurs, Embauche, Départs, Promotion, Chômage, Handicapés, Absentéisme), 2.REMUNERATION et CHARGES ACCESSOIRES ( Montant des rémunérations, hiérarchie des rémunérations, Mode de calcul, Charges accessoires, Charges salariales globales, Participation financière des salariés), 3.CONDITIONS D'HYGIENE et de SECURITE (Accidents du travail et de trajet, Répartition des accident par éléments matériel, Maladies professionnelles, CHS, Dépenses en matière de sécurité), 4.AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL (Durée et aménagement du temps de travail, Organisation et contenu du temps de travail, Conditions physiques de travail, Transformation de l'organisation du travail, Dépenses d'ACT, Médecine du travail, Travailleurs inaptes), 5.FORMATION (Formation professionnelle et continue, Congés formation, Apprentissage,), 6.RELATIONS PROFESSIONNELLES( Représentants du personnel et délégués syndicaux, Information et communication, Différences concernant l'application du droit du travail) 7.AUTRES CONDITIONS DE LA VIE RELEVANT DE L'ENTREPRISE (Œuvres sociales, Autres charges sociales) : source : Jean-Marie Peretti, : « Gestion du personnel » op. cit.

<sup>296</sup> Source : Michel Didier : « *Economie les règles du jeu* » éditions Economica, 3<sup>ème</sup> édition, 1992. 372 pages

A notre avis, la dimension sociale peut être modifiée de façon forte par l'impact de ces données prévisionnelles si elles se concrétisent.

Enfin, concernant l'implication des entreprises et donc des acteurs concrets de la sphère économique, Choffe et alii<sup>297</sup>. citent l'exemple du Danemark, où, dès 1993, le gouvernement via son ministère des affaires sociales a, avec succès, stimulé l'engagement social des entreprises sur trois axes :

- la prévention de l'exclusion sociale au sein même des salariés de l'entreprise,
- l'aide directe aux personnes exclues,
- une meilleure prise en compte de la dimension sociale dans la politique GRH : « (...) *si les entreprises peuvent gagner des parts de marché en étant écologiques, pourquoi ne pourraient-elles pas accroître leurs ventes en améliorant leur image sociale ?* »<sup>298</sup>. Nous le verrons en troisième partie, pour un certain nombre d'entreprises du groupe de travail IMS pour lequel nous sommes intervenus cet objectif d'améliorer leur image de marque à travers leur implication sociale a clairement été repéré.

Nous allons maintenant aborder avec le Marketing social puis le Marketing sociétal la prise en compte de la dimension sociale de façons plus spécifiques par le Marketing.

### 2.2.1 Marketing social ou Marketing sociétal ?

Le Marketing social peut être considéré comme une application du Marketing aux organisations du secteur non marchand : « *Le marketing social qui concerne les organisations à but non lucratif...* »<sup>299</sup> Lambin et Chumpitaz, situent dans leur ouvrage le Marketing social essentiellement comme une utilisation du Marketing, sans adaptation particulière puisqu'ils précisent également que l'approche Marketing est aussi utilisable en secteur non lucratif comme dans le secteur non marchand.

Le Marketing social est tantôt associé au secteur non marchand et aux politiques sociales, tantôt délimité à l'application du Marketing dans la Gestion des Ressources Humaines en entreprises : « *Le marketing social fait son apparition au début des années 1970 (...) marketing interne ou social (...) peu à peu le marketing interne (...) donnera à des premières démarches « guerrières » une coloration sociale et culturelle plus valorisante (...) Dans ses premières approches,*

---

<sup>297</sup> Thomas Choffe et alii: «*Exclusion sociale et pauvreté en Europe* », op. cit. Page 89

<sup>298</sup> Ibidem.

<sup>299</sup> J.J Lambin et R. Chumpitaz : « *Marketing stratégique et opérationnel* », op cit. page 5

le marketing social visait à optimiser la politique sociale de l'entreprise. En d'autres termes il s'agissait d'utiliser un certain nombre de méthodes et d'outils marketing à la gestion des ressources humaines (...) Très vite (...) L'objectif devient alors l'amélioration de cette activité (des salariés) pour favoriser le développement de l'entreprise »<sup>300</sup> D'autres auteurs, tel E. Segrétain, n'utilisent pas le terme de Marketing social tout en traitant du même sujet : l'application ou l'adaptation du Marketing à la GRH : « Et c'est tout naturellement vers le Directeur des Ressources Humaines que les directions générales se tournent pour trouver des réponses innovantes (...) en lui demandant de mettre au point un nouveau contrat social qui n'oublie pas la contrainte économique (...) Plus complexe, le message Ressources Humaines a désormais besoin (...) d'une connaissance fine de ses publics et de leurs attentes. Autrement dit, d'une approche marketing ». <sup>301</sup> ou utilisent le terme de Marketing social uniquement en sous-titre<sup>302</sup>.

Il semblerait, que c'est en 1971 que le terme de social a été associé à celui de Marketing et utilisé par Philip Kotler et Gerald Zaltman<sup>303</sup>. Le Marketing social y est défini comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de projets visant à sensibiliser les clients ciblés, à certaines idées sociales. Pour les auteurs au delà du marché « tangible » des produits et des services il existe un marché des concepts et des idées. Mais là encore si l'on considère que les campagnes de sensibilisation et d'information de la population dès le XIXe siècle sur le thème de la prévention en matière de santé relèvent du Marketing social, celui-ci était largement antécédent dans son existence à l'appellation qui a servi à le désigner. Sous un autre angle, dans lequel semble également s'inscrire Kotler,

Il nous semble important de clarifier ce que revêtent plus particulièrement les deux appellations de Marketing social et de Marketing sociétal. Ainsi Kotler P. et G. Zaltman <sup>304</sup> dans leur article, souvent considéré comme étant à l'origine du marketing social examine l'utilisation de l'approche marketing aux questions sociales. Cette approche va de la conception à l'évaluation de programmes visant à faire évoluer certaines idées sociales.

---

<sup>300</sup> David Azoulay : « Gérer la relation entreprise salariés. Humanisme et marketing. Salariés captifs ou actifs ? » éditions Liaisons 1996, 212 pages, pages 18, 75 et 76.

<sup>301</sup> Etienne Segrétain : « Le marketing des ressources humaines » éditions Maxima Laurent du Mesnil 1998, 150 pages, pages 20 et 26

<sup>302</sup> Jean Di Sculio : « Le Marketisme. Traité de marketing social » éditions Juris 1993, 427 pages

<sup>303</sup> Philip Kotler et Gerald Zaltman : « Marketing Social : An Approach to Planned Social Change » article paru dans la revue Journal of Marketing, vol. 35, juillet 1971.

<sup>304</sup> Kotler P. et G. Zaltman : « Marketing Social: An Approach to Planned Social Change », Journal of Marketing, vol. 35, juillet 1971.

Pour nous, faire évoluer les questions et les comportements sociaux n'est pas un objectif que l'on peut considérer identique à celui d'utiliser le Marketing, même en l'adaptant, dans le secteur à but non lucratif (cf. la définition donnée en début de paragraphe).

A propos du Marketing sociétal Kotler écrit : « *L'optique du Marketing sociétal reconnaît que la tâche prioritaire de l'entreprise est d'étudier les besoins et les désirs des marchés visés et de faire en sorte de les satisfaire de manière plus efficace que la concurrence, mais aussi d'une façon qui préserve ou améliore le bien-être des consommateurs et de la collectivité.* »<sup>305</sup>

Cette préoccupation, selon l'auteur, prend en compte la dégradation de l'environnement et les conflits latents entre les désirs des consommateurs, leurs intérêts et le bien-être collectif.

Nous l'avons évoqué lorsque nous avons abordé les notions de développement et de RSE, pour certains, sociétal signifie ce qui se rapporte à l'environnement et social ce qui se rapporte à l'humain. Mais nous l'avons vu, ces deux dimensions sont profondément imbriquées et cette approche les séparant nettement reste, selon nous, très marquée par une culture qui consiste à considérer l'homme comme complètement indépendant de son environnement. Alors que, d'après nous, ce qui le concerne a une influence sur l'environnement et vice versa.

Il n'est donc pas toujours aisé de s'y retrouver, comme nous l'avons déjà souligné pour la RSE où le terme social et sociétal sont quelquefois employés indifféremment, sans doute, comme nous l'avons également évoqué parce qu'il existe des zones de recouvrement entre le social et le sociétal.

Le Marketing social est utilisé en Inde, en Thaïlande, en Égypte, au Sri Lanka, en Indonésie, au Bangladesh, pour ne citer que ces pays où ont été organisés des campagnes concernant la planification familiale, et l'immunisation des enfants, la nutrition, l'allaitement maternel, la réhydratation buccale. Il a été utilisé également en Europe et en France : campagne contre la consommation du cannabis, usage du condom, prévention routière...

On peut tout d'abord constater que ce qui est repéré actuellement comme relevant du Marketing social est essentiellement axé sur le domaine de la santé physique et mentale. Champs où la vision Marketing a permis de considérer qu'informer les populations avant de se préoccuper de les connaître se révélait le plus souvent inefficace. Par ailleurs, ce n'est pas parce que le terme de Marketing social existe, qu'aujourd'hui on peut, selon nous, considérer que le secteur Social a intégré l'utilisation du Marketing dans ses pratiques.

Deux remarques nous viennent à l'esprit en comparant le Marketing et le Marketing social :

---

<sup>305</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois : « *Marketing Management* », op. cit. page 60

- le Marketing social en traitant actuellement de préoccupations concrètes (la maladie, la drogue, la violence...) « ramène » l'humain, qu'il soit la cible directe ou indirecte de l'action Marketing, à des questions et préoccupations concrètes, « terre à terre » serions nous tentés de dire,
- en cela le Marketing social, nous semble opérer un mouvement inverse au Marketing marchand (que nous appelons ainsi par commodité, pour désigner l'utilisation faite habituellement dans le secteur marchand du Marketing), qui lui tend à de plus en plus mettre l'accent sur la symbolique et la dimension immatérielle (répondant à un besoin « d'évasion » ?).

Donc le Marketing social semble viser des changements de comportements qui sont perçus actuellement comme nocifs pour l'individu et/ ou son entourage. Mais dès lors que ces changements auraient une visée de préserver l'environnement et d'améliorer le bien-être des consommateurs et de la collectivité il deviendrait sociétal ?

Une autre ligne de démarcation pourrait être proposée : le Marketing social viserait des changements de comportements qui sont perçus actuellement comme nocifs pour l'individu et/ ou son entourage, sous l'égide du secteur Social (tel que nous l'avons défini en première partie).

Mais toutes les actions menées par des structures du secteur Social qui prennent aussi en compte la protection de l'environnement, comme le souligne Marchand : « *Ce sont les atteintes à la santé qui ont contribué à la mobilisation pour la préservation de l'environnement, preuve s'il en est que la nature et l'humain sont étroitement liés.* »<sup>306</sup> ne relèvent-elles pas dès lors aussi du marketing sociétal ? Vaillancourt va dans le même sens que Marchand lorsqu'il intitule son article : « *L'environnement est une construction sociale* »<sup>307</sup>.

*Il nous semble donc plus simple de considérer que, comme le précisent, Lambin et Chumpitaz le Marketing social est une utilisation, éventuellement adaptée, du Marketing par les structures relevant du secteur Social et que le Marketing sociétal est l'utilisation du Marketing en vue de traiter et de faire évoluer des problèmes de la société.*

Nous reprenons la définition du Marketing proposée par Serieyx, en la délimitant au Marketing sociétal qu'elle nous semble finalement assez bien définir : « *C'est (...) l'art d'imaginer un nouveau monde et d'amener un nombre croissant de personnes à l'habiter.* »<sup>308</sup>

<sup>306</sup> Gilles Marchand : « *Sciences humaines et naturelles au chevet de la santé* » in : « *Les enjeux sociaux de l'environnement* » Sciences humaines Hors-Série op. cit. page 46

<sup>307</sup> Jean-Guy Vaillancourt : « *L'environnement est une construction sociale* » ibidem page 6

<sup>308</sup> Hervé Serieyx : « *Est-ce que le manage...ment ?* » op. cit. page 10

Ceci précisé, dans la littérature comme sur le terrain, les deux approches Marketing ont des champs de recouvrements et c'est bien l'objet de l'ESM de les faire apparaître et les prendre en compte. Comme l'illustre le titre de l'article de Marchand l'imbrication est forte entre ce qui concerne le social, domaine qui prend en compte la santé, et le sociétal, domaine qui concerne l'environnement. Le titre de la revue de laquelle est extraite cette citation : « *Les enjeux sociaux de l'environnement* » conforte ce constat puisque sont associés enjeux sociaux (et non sociétaux) et environnement (relevant du sociétal). Nous l'avons également précisé dans les paragraphes précédents, la structure IMS pour laquelle nous sommes intervenus et grâce à laquelle nous avons pu recueillir un certain nombre de données auprès d'entreprises engagées dans l'Insertion et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, précise dans sa plaquette de présentation : « *Fort de vingt années d'expérience, l'IMS s'organise autour d'équipe d'experts qui accompagnent et fédèrent les entreprises dans leurs démarches sociétales* ». <sup>309</sup> On pourrait multiplier les exemples où ce qui concerne le domaine social et sociétal se côtoient, se complètent, se recouvrent en partie.

D'après nous, le domaine social et sociétal ne peuvent être déconnectés car la dimension sociale englobe les deux. A titre d'exemple, en France une campagne de sensibilisation comme celle qui a eu lieu en 2005 : campagne en France « Le cannabis est une réalité » nous apparaît relever de la prévention en politique sociale et « techniquement » du Marketing social. Le message s'adresse à l'individu en vue de le dissuader d'estimer que le cannabis est une drogue sans répercussions. Mais sur le plan sociétal l'environnement dans lequel s'inscrit la consommation du cannabis : celui de l'absorption de drogues (et que fait-on ou non rentrer dans cette catégorie ?), et les autres problèmes qui sont ceux de la tranche d'âge visée (adolescents et jeunes adultes) suicide (dont le taux de mortalité est supérieur à ceux des accidents de la route) les accidents de la route, ne sont pas connectés. Le « tressage » entre ce qui relève du domaine social et du domaine sociétal nous paraît de plus en plus indispensable pour ne pas avoir des approches mécanistes, de « saupoudrage », non reliées entre elles, alors que l'ère de la mondialisation nécessite des approches globales, concertées et innovantes. Car comme le souligne Morin nous n'avons pas forcément été préparés depuis très longtemps à la complexité : « *Edgard Morin nous le rappelle sans cesse : nous, cartésiens, nous avons été merveilleusement préparés pour affronter le compliqué, tout ce qui s'analyse, se décompose en éléments isolables, où l'action est programmable et relève de l'esprit ingénieur ou*

---

<sup>309</sup> « *IMS Entreprendre pour la Cité* » page 2 intérieure : nota l'antenne Rhône-Alpes d'IMS a été créée en 2001

gestionnaire. Nous voici brutalement précipités dans la complexité (...) ».<sup>310</sup> Mais selon nous, complexité et perplexité ne doivent pas aller ensemble et la logique de l'action doit succéder de façon itérative à la logique de la réflexion. Il en va de même, aujourd'hui pour les entreprises et leurs managers qui sont eux aussi immergés dans cette complexité : « *Les entreprises sont de plus en plus souvent mises devant leurs responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Les pressions sont multiples pour que s'élargisse le champ de leurs responsabilités : Loi sur les NRE (Nouvelles Régulations Economiques), labels et normes internationales, agences de notation éthique, pression de la société civile, des salariés, des actionnaires, des représentants de l'état, etc... Ainsi, le marketing a un rôle à jouer pour rétablir le lien entre les entreprises et ses différents publics en promouvant les différentes initiatives des entreprises en matière de responsabilité sociétale et en conciliant éthique et performance dans l'entreprise .* »<sup>311</sup> Nous partageons pleinement ce constat et à travers la proposition de l'ESM nous pensons (essayer de) démontrer que le Marketing, et plus précisément l'ESM, peut concilier les dimensions éthique et performance des entreprises s'il inclue, en préalable incontournable, l'approche épistémologique : de quel Marketing parlons-nous, reposant sur quelle vision du monde, avec quelles origines supposées, animé par et véhiculant quelles valeurs, avec quelle portée économique et sociale pour aujourd'hui et demain ?

### 2.2.2 Portées et limites de ces deux approches

L'intérêt du Marketing, tant social que sociétal, nous paraît être de s'intéresser de façon spécifique au secteur non lucratif et à la dimension sociale. Nous l'avons montré en première partie, le secteur Social (à but non lucratif) peut, nous en sommes convaincus, être abordé et analysé avec l'approche Marketing. Nous reviendrons cependant, en troisième partie, sur ce que nous paraît apporter de plus l'ESM et sa dimension d'approche épistémologique, tant pour le secteur Social que pour la dimension sociale.

Le Marketing social en tant qu'utilisation, éventuellement adaptée, du Marketing par les structures relevant du secteur Social, a eu le mérite de montrer que le secteur Social était aussi digne d'intérêt que le secteur marchand. Le Marketing social permet, selon nous, au secteur non marchand de sortir de la bulle « non économique », ce qui nous semble un non-

---

<sup>310</sup> Hervé Serieyx : « *Est-ce que le manage...ment ?* » éditions d'Organisation 2001, 179 pages, page 166

<sup>311</sup> IRIS, Centre de Recherche Marketing - IAE de Lyon (France) : « *Marketing sociétal-Éthique* », site : [http://iae.univ-lyon3.fr/recherche\\_iris.html](http://iae.univ-lyon3.fr/recherche_iris.html)

sens dès lors que l'économie sociale existe, dans laquelle la plupart de ses acteurs ont essayé et tentent encore souvent de le maintenir.

Plus globalement le Marketing sociétal défini, comme nous l'avons proposé en paragraphe précédent, comme l'utilisation du Marketing en vue de traiter et de faire évoluer des problèmes de (la) société, nous paraît, enfin, permettre au Marketing de sortir du rôle subséquent auquel l'avait relégué la définition de sa genèse restreinte à la période industrielle où il fallait arriver à écouler des surplus de production. Le Marketing à travers le Marketing sociétal prend une autre dimension, et sans doute sa vraie dimension : de simple instrument destiné à favoriser l'ajustement entre les différents acteurs de la société de consommation il devient aussi un instrument d'action sur le devenir de cette société.

Mais le Marketing social et le Marketing sociétal nous semble aussi avoir des limites :

- le Marketing social d'abord : nous paraît être, le plus souvent, une transposition du Marketing utilisé dans le secteur Social comme il l'est dans le secteur marchand. Démarche qui est plutôt logique puisque le Marketing a été considéré jusqu'à récemment comme un outil. Et l'on sait qu'un outil est neutre en soi et c'est l'utilisation que l'on fait de l'outil qui produit une action spécifique.

D'une part, nous pensons qu'un outil n'est pas neutre en soi : si le marteau existe c'est parce que des pointes (et tout objet nécessitant l'utilisation d'un marteau) existent, que des supports tels que des murs (et tout support où l'on peut enfoncer des clous) existent et qu'il est convenu que des objets puissent être suspendus plutôt que posés au sol par exemple. Donc, un outil véhicule un usage et à travers cet usage une culture, et au delà des épistémès fondatrices de sens pour les humains qui vivent au sein de la société à la fois structurée par ces épistémès et productrice de celles-ci.

Nous verrons d'ailleurs en troisième partie les répercussions de ce hiatus lorsque le secteur Social utilise le Marketing prétendument défini comme un outil neutre. De façon le plus souvent peu raisonnée, les acteurs de terrain du secteur Social sont réticents à l'utilisation du Marketing, fut-il social ou des services, car cela heurte leur propre conception de la mission du secteur Social.

En même temps leur conception peu formalisée et surtout peu compréhensible pour les acteurs du secteur marchand les incitent selon nous à s'enfermer dans une sorte d'opposition (illusoire) à la dynamique économique. Le Marketing social utilisé le plus souvent que par les managers, peut alors devenir source d'incompréhension et de clivages entre des dirigeants qui essaient à travers lui d'intégrer la dynamique économique (et notamment les

notions de clients et d'approche concurrentielle) et des intervenants de terrain qui ont le sentiment que le secteur Social perd un peu plus chaque jour « son âme »,

- le Marketing sociétal ensuite : lorsque Kotler, parlant de l'optique du Marketing sociétal : « (...) invite le responsable marketing à prêter attention aux besoins et intérêts des acheteurs plutôt qu'à leurs seuls désirs (...) Ensuite (...) de prendre en compte le bien-être collectif... »<sup>312</sup> A notre connaissance l'auteur n'a pas défini de façon formelle ce qu'il entend précisément par les concepts de besoins, intérêts et désirs.

Nous avons essayé, quant à nous de définir, cf. tableau n°1, les notions de Besoins et de Désirs, auxquels nous avons jugé utile de rajouter la notion de Capacité. Si nous essayons de comprendre ce que dit Kotler nous pouvons, il nous semble, en déduire qu'il opère une hiérarchisation entre besoins, à prendre en compte par le marketeur, et les désirs éventuellement à ignorer. Nous référant à notre illustration de ces notions en tableau n°1 et en reprenant notre exemple : si j'ai soif et que j'en ai la capacité physique et intellectuelle et que je ne désire pas boire. Ce choix peut être motivé par le fait que j'ai constaté que l'hygiène laissait fortement à désirer dans le débit de boissons où je pourrais pourtant aller boire ou encore parce que j'ai repéré un groupe d'individus sérieusement éméchés dont l'attitude agressive me fait douter quant à ma sécurité. Si ces appréhensions sont justifiées avec les désagréments qu'elles peuvent entraîner, le désir d'attendre par exemple de trouver un autre lieu qui peut être le domicile, s'avère plus légitime que le besoin. Dans ce cas, la prise en compte du désir est plus fondée que celle du besoin.

Nous avons pris cet exemple pour essayer de montrer que l'on ne peut pas affirmer que les besoins dans l'absolu sont plus légitimes que les désirs. Cette approche nous semble relever d'une dominante rationalisatrice quant à la conception de l'humain qui consiste à considérer que les besoins parce qu'ils semblent plus facilement définissables et formulables : « J'ai soif » sont perçus comme prééminents sur les désirs : « Je désire boire ou attendre pour boire » (phrase beaucoup moins usitée et appelant éventuellement la question : « Pourquoi ? » avec la justification qui va s'ensuivre et dont l'expression du besoin semble a priori dispensée).

De plus, quelle légitimité a le marketeur, où tout autre personne, pour décider de l'intérêt, notion qui reste de plus complexe à définir : (de l'intérêt de qui parle-t-on ?), des acheteurs ? Et par ailleurs qu'est ce que le bien-être collectif ? Est-ce qu'il est possible, tout de go, de poser ces postulats sans avoir pris le temps, pour nous nécessaire, de définir et argumenter

---

<sup>312</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois : « *Marketing Management* », op. cit. page 60

ce que l'on met sous ces notions ? Il y a dans cette approche du Marketing sociétal une connivence de départ que nous ne partageons pas : il s'agit d'éduquer<sup>313</sup> le consommateur vers ce que Louppe et Rocaboy appellent la désirabilité définie comme résultant : « *d'une progression simultanée de l'offre vers l'efficacité immédiate et vers la préservation des intérêts à long terme de l'acheteur.* »<sup>314</sup>.

Mais lorsque l'on demande au conducteur de réduire sa vitesse, demande qui nous semble fondée, on ne prend pas en compte les injonctions qui incitent au quotidien à augmenter la fragmentation du temps et la vitesse d'exécution ou de successions des tâches ou d'activités. Lorsque l'on fait une campagne contre la consommation du cannabis, campagne à laquelle nous adhérons également, on pourrait l'étendre à la consommation d'alcool et de médicaments (dont les neuro-dépresseurs) et est-ce qu'il est suffisamment précisé les alternatives dont disposent les consommateurs ?

En fait le Marketing sociétal nous semble trop prescripteur de « bonnes conduites », et dans certains cas cela est salubre nous ne le nions pas, sans susciter suffisamment de réflexions et débats par les intéressés eux-mêmes. Mais une fois encore nous le répétons, le Marketing, y compris sociétal, nous semble avant tout considéré comme un instrument, qui, en étant issu d'une conception de la société et de l'homme dans celle-ci, a pour objectif d'en reconduire les modalités de fonctionnement plutôt que de contribuer à les rénover.

## **Conclusion de la section 2**

Nous avons vu que le Marketing prend en compte la dimension sociale de différentes façons : d'abord à travers l'approche concurrentielle, dans ce cas l'approche de la dimension sociale est centrée sur les relations marchandes et ensuite avec ce qui correspond à la prise en compte du social dans l'économique.

Dans l'approche concurrentielle, deux modes opposés de préconisations de la gestion des relations avec la concurrence nous semblent être préconisés d'une part avec le Marketing guerrier et/ ou de combat et d'autre part avec le Benchmarking.

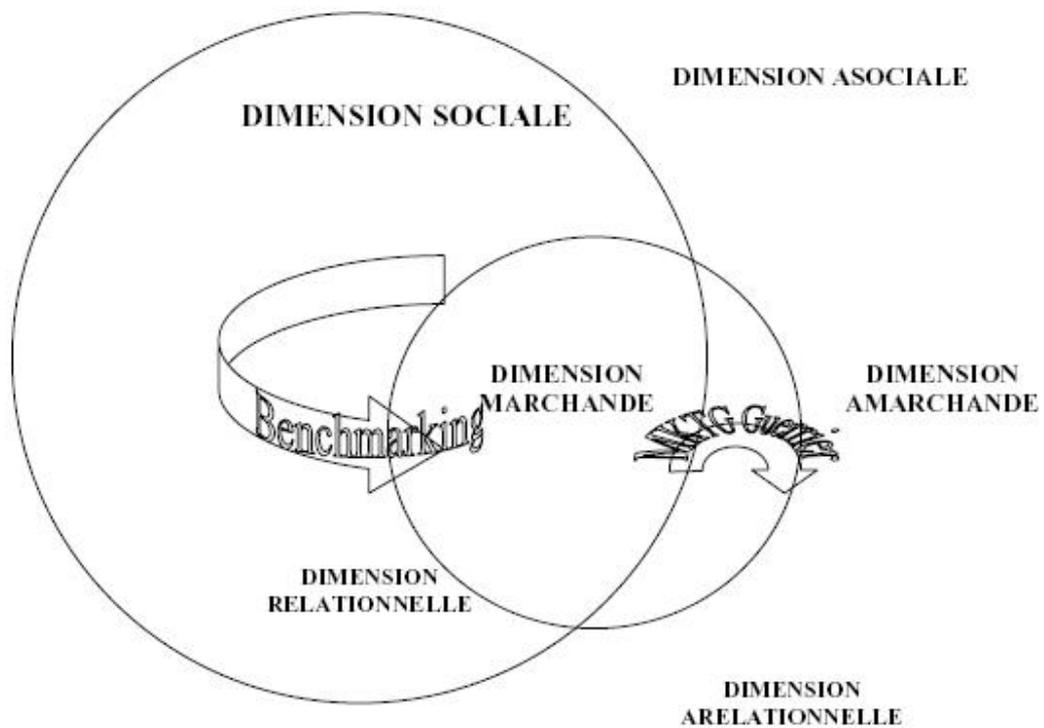
On a ainsi les correspondances suivantes que nous avons synthétisées dans la figure suivante :

---

<sup>313</sup> Le terme d'éduquer est repris avec des sens bien différents comme dans cette citation de Morita, cité par Schendler, 1992 et cité par Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « *Marketing stratégique et opérationnel* », page 9 : « (...) au lieu de réaliser de nombreuses études de marché, nous raffinons l'analyse de nos produits et de leur usage et nous essayons de créer des marchés en éduquant le public et en communiquant avec lui. »

<sup>314</sup> Albert Louppe et Anne Rocaboy : « *Consumérisme vert et démarche marketing* » Revue française de gestion mars -avril -mai 1994, page 40

Figure n° 9 : Positionnement du Marketing guerrier et de combat et du Benchmarking sur les dimensions sociale, marchande et relationnelle.



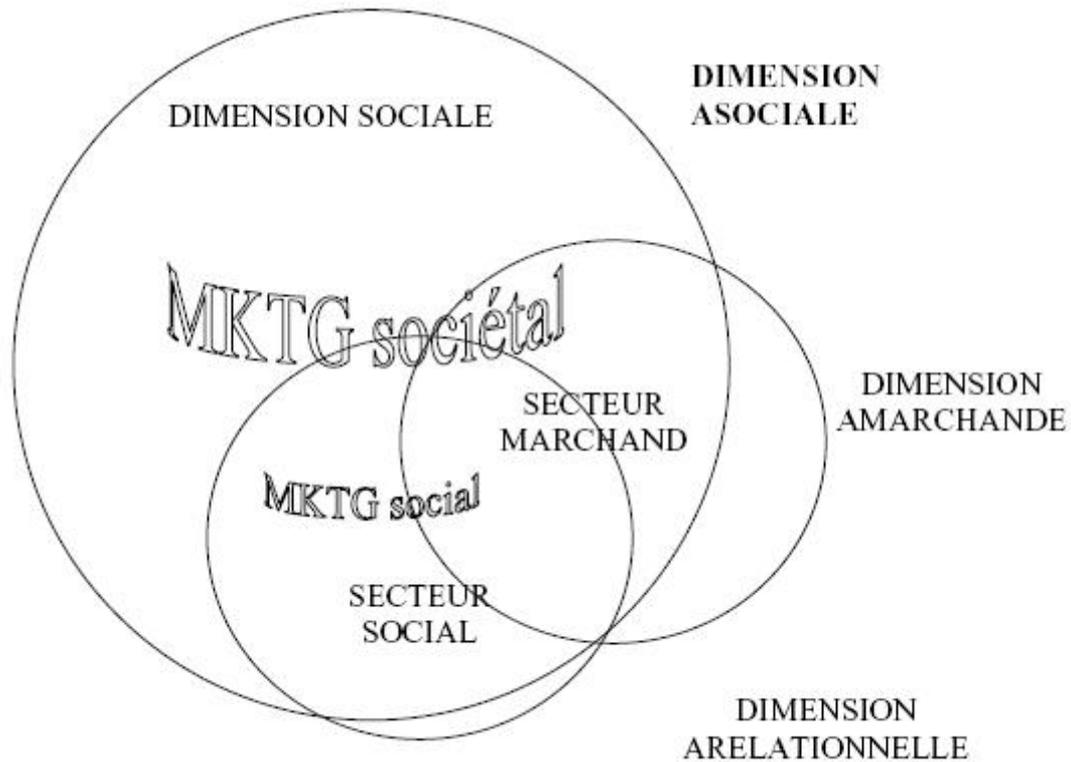
Commentaires: Le Benchmarking issu de la dimension marchande, « passe » par les dimensions sociale et relationnelle pour revenir à la dimension marchande.

Le Marketing guerrier et/ ou de combat issu de la dimension marchande, sort de la dimension sociale et présente le risque d'être dans les dimensions asociale, arelationnelle et finalement amarchande. Circuit que nous avons essayé d'illustrer à travers l'exemple du Directeur d'institut de formation qui étant dans la dimension arelationnelle (refus de relations) avec ses concurrents, puis asociale (refus de prendre en compte ses concurrents, puis ses salariés, considérés comme des concurrents à son pouvoir, en tant qu'entités existantes hors de son système de représentation « guerrier ») avec sa structure finit par entrer progressivement dans la dimension amarchande par la fuite des clients non captifs.

Concernant la prise en compte du social dans l'économie il s'est effectué, nous l'avons abordé, au niveau macro-économique par des dispositifs d'état sur le plan législatif (promulgation de lois) et logistique (création de la sécurité sociale par exemple) et au niveau méso et micro économique par les jeux d'acteurs (chefs d'entreprises, salariés, syndicats,

mouvements associatifs). Les rôles respectifs du marketing social et sociétal nous semblent pouvoir être situés à travers la figure suivante :

Figure n° 10 : Positionnement des Marketing social et sociétal sur la dimension sociale, les secteurs marchand et social



Commentaires : Le Marketing social tout comme le Marketing sociétal reste dans la sphère sociale, mais son rôle est délimité au secteur Social.

Le Marketing sociétal lui a pour champ d'intervention l'ensemble de la sphère sociale et ses interventions peuvent aussi bien concerner le secteur marchand que le secteur Social.

## ***Conclusion du chapitre 4***

L'adaptation du Marketing à l'évolution de la dimension sociale, au regard de ce que nous avons exposé dans ce chapitre, et selon nous, ne peut se faire qu'en intégrant que la dimension sociale évolue elle-même sans cesse par divers facteurs (la liste ne se voulant ni exhaustive, ni hiérarchisée) :

- les événements mondiaux à connotation « heureuse » (découvertes scientifiques ou environnementales, exploits humains ou non humains...) ou « malheureuses » (guerres, catastrophes, apparitions de nouvelles maladies... ,
- la façon dont ces événements sont présentés et éventuellement relayés par la communauté internationale,
- les événements locaux et personnels qui touchent chaque groupe et individu à différents niveaux (intellectuel, affectif...),
- les idées et modes qui traversent la communauté internationale,
- l'évolution des épistémès, cultures et croyances qui structurent en partie la psyché collective,
- l'expérience de la vie et la plus ou moins grande confrontation de cette expérience à un niveau collectif

...

L'évolution de la dimension sociale se fait d'une façon, sans doute, encore moins prévisible que la dimension économique. Pour s'adapter à la dimension sociale, selon nous, le Marketing doit intégrer une dimension essentielle à la compréhension de la dimension sociale : l'approche épistémologique qui prend en compte les origines de la dimension sociale initiées, comme nous l'avons précisé en première partie, par la pulsion de construction et la capacité à s'intéresser à autrui, ses valeurs axées sur la recherche et la dynamique du bien-être individuel et collectif, sa portée dans sa capacité à prendre en compte les contraintes et opportunités collectives et environnementales présentes et futures et la logique qui en sous-tend les actions en terme de Besoins, Désirs et Capacités. Ceci quelque soit la conception auquel le marketer se rattache le plus à propos de l'existence humaine soit comme faisant partie d'un « plan », ou existant essentiellement à travers l'expérience sensible alimentée par ses sens ou encore relevant d'un construit issu de la contingence et de l'aléatoire

C'est également sur l'approche épistémologique que se fonde l'ESM que nous allons présenter de façon plus détaillée en partie suivante.

# Conclusion de la deuxième partie

Nous avons tenté avec l'ESM d'opérer une lecture de la dimension Marketing, de ses origines, de ses valeurs et de sa portée sociale. Nous avons notamment situé les origines du Marketing bien en deçà de ce qui est habituellement proposé et souvent affirmé par les différents auteurs. Sans doute parce que nous avons essayé de nous centrer plus sur ce qui fonde le Marketing plutôt que sur ce qui a été sa première forme reconnue et appellation.

Nous avons pris le parti aussi de rattacher le Marketing fondamentalement à la dimension sociale pour faire référence à Helfer que nous avons cité plusieurs fois le Marketing devrait être éthique par définition. Pour nous les dimensions asociale et « amarchande », telle que nous les avons définies, sont très proches l'une de l'autre et nier l'autre dans son altérité c'est aussi être incapable de commercer avec lui, comme nous avons tenté de le démontrer.

Mais le Marketing n'est pas non plus exempt d'idéologie comme le précise Marion que nous avons également cité. Nous préférons parler de visions du monde et de croyances, mais il est vrai que lorsque celles-ci tendent à s'imposer à tout le monde, elles deviennent des idéologies, voire des dogmes. Afin de se positionner, et nous le faisons aussi avec le terme d'ESM, certains auteurs utilisent des mots pour nous relevant de la dimension asociale (guerre par exemple). En ce sens, il nous a paru intéressant d'explorer brièvement l'éclairage sémantique à propos quelques termes du Marketing et de constater que les termes que l'on utilise, eux non plus ne sont pas neutres et contribuent, à leur échelle, à entretenir une vision du monde ou des croyances.

La croyance, surtout occidentale mais ayant tendance à se généraliser, au modèle du développement peut inscrire le Marketing au rang d'un outil servant à ce développement, bien que l'approche qualitative amène une remise en question du « toujours plus ». Il nous a paru intéressant aussi d'établir le lien entre la notion de contrôle de l'incertitude et du rôle attendu notamment par le Management du Marketing.

L'incertitude peut être externe et environnementale et concerner par exemple l'évolution du marché auquel cas il va être attendu du Marketing de réduire l'incertitude par exemple par des études de marché. Au niveau interne l'incertitude est plus centrée sur la maîtrise du facteur humain le Management surtout avec l'approche rationalisatrice a tenter de réduire cette incertitude. Nous avons évoqué le terme de qualitatif quelques lignes auparavant et cependant nous pensons que la démarche qualité, sur laquelle nous reviendrons en troisième

partie, peut aussi avoir pour objectif de réduire l'incertitude par rapport au facteur humain, en vue d'augmenter la qualité de la production.

Pour nous la théorisation du Marketing comme nous l'avons présentée, notamment dans le tableau n° 6, est à prendre aussi en compte car elle amène une coloration dans la façon dont on considère les origines, les valeurs véhiculées, la portée et la logique sur laquelle se fonde le Marketing. Nous avons en première partie précisé que le Marketing nous apparaît être, avant tout un construit relationnel, à cette étape là, en fin de notre deuxième partie de notre recherche nous sommes confortés dans cet axiome. En effet, la connaissance et la prévision du comportement du consommateur s'appuie sur l'analyse psychologique et sociologique des relations humaines. La relation nous semble donc bien être au centre de ce qui motive le Marketing et non uniquement la commercialisation de biens et services. Nous avons enfin essayé de mieux préciser ce que recouvre respectivement les termes de social et de sociétal lorsque l'on parle de Marketing et démontrer en quoi la dimension sociale inclue les deux.

Nous allons maintenant en partie suivante, préciser le positionnement de l'ESM par rapport à la dimension sociale et à la dimension économique et formuler des propositions en vue de l'utilisation de l'ESM par les managers souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique.

# **Troisième partie. Positionnement de l'ESM par rapport à la dimension sociale et à la dimension économique et propositions en vue de l'utilisation de l'ESM par les managers souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique**

## **Introduction**

Nous avons précisé en préambule de notre recherche que face à notre objet d'étude : comment mieux articuler performance sociale et performance économique lorsque l'on est un manager dont la structure prend ou tente de prendre en compte ces deux dimensions simultanément, nous avons jugé bon de créer ou d'aménager une approche d'investigation spécifique : l'ESM.

Nous allons dans cette troisième partie, en lien avec les données que nous avons recueillies à travers les différentes interviews, enquêtes et groupes de travail, tenter de franchir une nouvelle étape pour repérer de quelle façon et pourquoi, l'ESM nous paraît apte à être utilisé par des managers souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique dans leur structure.

Pour ce faire, nous positionnerons l'ESM par rapport à la dimension sociale et au Marketing. Tout d'abord nous nous préoccupons des perceptions et pratiques managériales par rapport à la performance sociale (et la dimension sociale) et par rapport à la performance économique (et au Marketing). En effet, l'ESM est une forme de Marketing. Il nous semble que ce sont ces perceptions et pratiques qui vont nous permettre de repérer les Besoins,

Désirs et Capacités des managers en matière de Marketing et d'ESM. Nous repérerons ces perceptions et pratiques managériales en secteur Social puis en secteur marchand : ce sera l'objet de notre chapitre cinq.

Il nous paraît ensuite nécessaire de situer les limites de l'approche que nous proposons, donc de l'ESM, notamment en procédant par comparaison avec d'autres approches ayant fait leurs preuves telles que la psychologie, la sociologie, l'approche qualité ou la GSE, (Gestion Socio Economique).

Enfin, au regard des limites que nous aurons repérées, nous ferons des propositions en vue de l'utilisation de l'ESM par des managers qui souhaitent mieux articuler performance sociale et économique : ce sera l'objet de notre chapitre six.

# Chapitre 5 : Perceptions managériales de la performance sociale et de la performance économique et utilisation ou non-utilisation du Marketing dans la dimension sociale

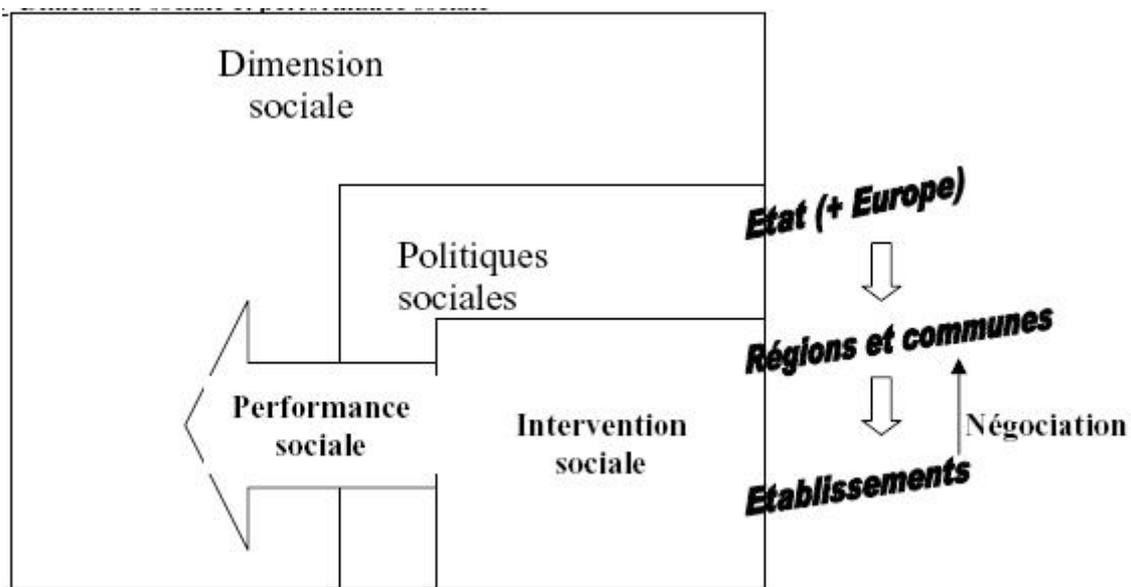
## ***Introduction***

L'ESM prend en compte, comme nous l'avons déjà évoqué, les zones de recoupement entre ce qui concerne le social et le sociétal, sachant que ces deux termes sont parfois employés comme synonymes selon les auteurs. Nous sommes ainsi amenés à prendre en compte des structures du secteur Social et d'autres du secteur marchand. Les termes utilisés le sont parfois plus dans un secteur : il en est ainsi du concept de performance beaucoup plus utilisé en secteur marchand que Social. Nous avons cependant retenu ce terme, au sens où nous l'avons défini en première partie, cf. Figures n° 3 et n° 4, c'est à dire légitimé par l'efficience plutôt que par l'efficacité.

Comme nous l'avons précisé en préambule la performance (ou efficience) sociale vise à maintenir un équilibre entre quatre dimensions : individuelle, collective, présent et futur (cf. Figure n° 4). Au niveau de l'Europe, puis de l'Etat (niveau macro-économique) la dimension sociale est prise en compte et la performance sociale est visée à travers la législation, nous

l'avons vu en première partie : le secteur Social est très encadré sur le plan juridique, et les financements d'Etat. Sur le plan régional et local (niveau méso-économique), via la décentralisation, la dimension sociale est prise en compte et la performance sociale est visée à travers la mise en œuvre et les financements régionaux et/ ou locaux de l'intervention sociale. Enfin au niveau (micro-économique) des établissements la dimension sociale est prise en compte et la performance sociale est visée à travers l'intervention sociale. Nous avons ainsi la dynamique illustrée par le schéma suivant :

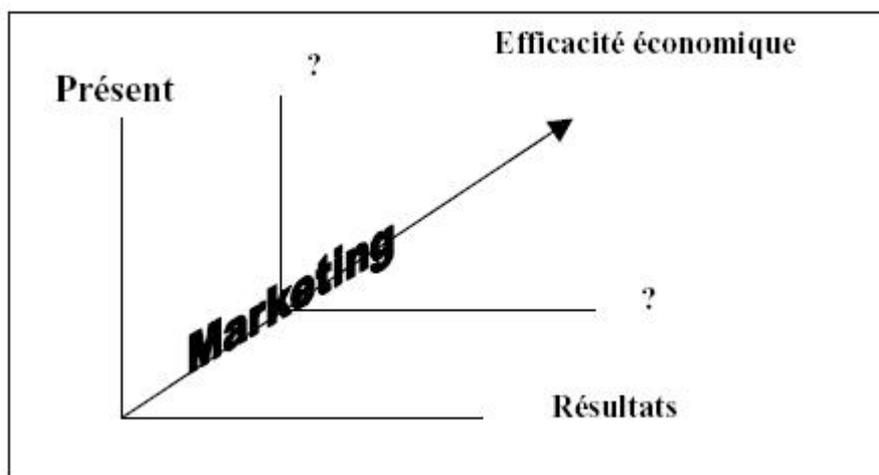
Figure n° 11 : Dimension sociale et performance sociale



D'autre part, le Marketing « traditionnel » : « Ensemble des actions destinées à adapter, en conséquence et de façon continue, la production et la commercialisation » <sup>315</sup> ne nous paraît pas s'apparenter à l'efficacité contrairement au Marketing sociétal et à l'ESM. Ce qui nous amène à situer ces approches Marketing en lien avec les Figures n° 3 et 4 de la façon suivante :

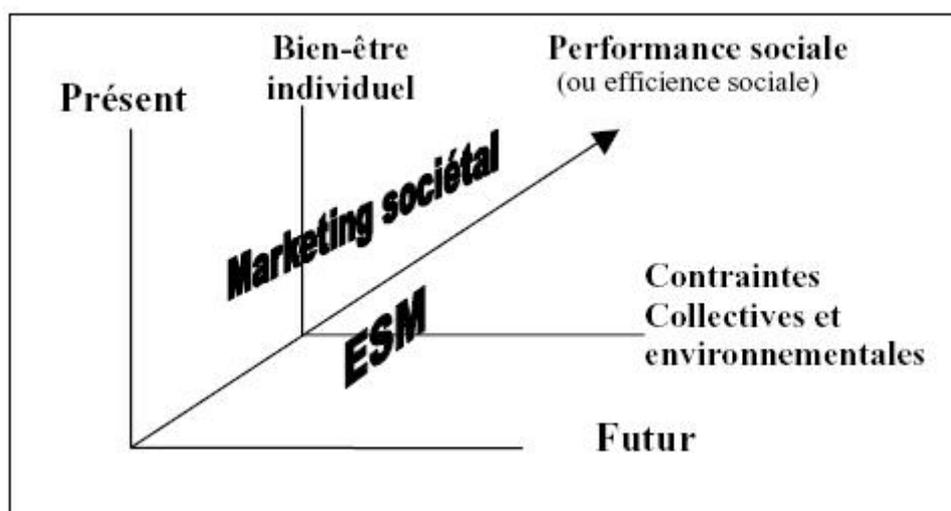
Figure n°12 : efficacité économique et marketing

<sup>315</sup> J.O du 02.04.1987



Commentaires : dans ce cas de figure c'est l'efficacité économique qui est recherchée. La dimension future et la mise en relation entre les moyens engagés et les résultats obtenus est ignorée.

Figure n°13 : performance sociale Marketing sociétal et ESM



Commentaires : dans ce cas de figure c'est l'efficacité sociale qui est recherchée. Nous verrons ultérieurement comment elle peut s'articuler avec l'efficacité économique

Que ce soit dans le secteur Social ou dans le secteur marchand, le Marketing le plus connu est celui que nous avons nommé le Marketing « traditionnel ». Sur l'ensemble des personnes que nous avons interviewées dans le secteur Social (hors enquête pour la DDTEFP) seuls sept sur 84<sup>316</sup> (soit 8 %, dont 5 managers et deux formateurs) avaient une idée plus ou moins précise de ce qu'est le Marketing sociétal. Pour l'ensemble des autres leurs représentations

<sup>316</sup> Soit : Douze personnes en poste de managers Douze personnes en formation de travailleurs sociaux. Douze personnes formatrices en travail social. Quatre groupes de 12 personnes en formation d'encadrement et majoritairement en poste de managers.

correspondaient à la définition donnée pour ce que nous nommons le Marketing « traditionnel ».

Le problème nous semble être, comme nous avons tenté de l'illustrer à travers les deux Figures n° 12 et n° 13, la disjonction entre l'efficacité économique recherchée par ce Marketing « traditionnel » et la performance ou efficacité sociale.

Nous allons dans les paragraphes qui suivent analyser plus finement ces représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) et de la performance économique (et du Marketing) dans le secteur Social.

## ***Section 1 : Représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) et de la performance économique (et du Marketing) dans le secteur Social***

La conception, l'idée que l'on a d'une chose peut être plus ou moins en lien et ajustée ou au contraire en décalage avec les pratiques concernant cette même chose. Ainsi, nous avons d'abord essayé de repérer quelles conceptions les managers du secteur Social ont de la performance sociale (et de la dimension sociale) et de la performance économique (et du Marketing) puis de situer leurs pratiques dans ces champs, afin notamment de comparer les concordances ou décalages en la matière.

Nous produisons en Annexes nos diverses grilles d'entretiens afin de rendre notre démarche la plus transparente possible. Ces grilles d'entretiens ont été soumises à deux exigences :

- l'une plus « interne » et tenant à notre volonté, par exemple, de ne pas biaiser les réponses obtenues : pour nous demander à des managers : « Quelle est votre perception de la dimension sociale ? » ou « Quelle est votre représentation du Marketing ? » était dans le premier cas amener un terme qui pouvait être non signifiant pour un certain nombre de managers, sauf à en donner au préalable une définition qui aurait vraisemblablement été sujette à discussion voire à débat, ce qui n'était pas ici notre objectif ; et dans le second cas se priver de la possibilité de situer combien de managers dans le secteur Social se référaient peu ou pas du tout au Marketing.

- l'autre plus externe et portant sur les autres objectifs qui nous étaient fixés alors professionnellement : c'est à dire ne pas restreindre notre champ d'investigation, surtout dans les groupes d'accompagnement des managers, au champ du Marketing, mais de prendre en compte l'ensemble des préoccupations qui étaient alors celles de ces managers.

Nous pensons que cette seconde exigence présente l'intérêt de ne pas avoir risqué d'induire un « effet pygmalion »<sup>1</sup> en mettant en avant l'objet plus spécifique de notre recherche nous prenions le risque de « grossir » la place que lui accordaient réellement les managers.

Nous allons dans un premier temps nous préoccuper des représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) dans le secteur Social.

## **1.1 Représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) dans le secteur Social**

Nous rappelons que, pour nous, la dimension sociale est initiée par la pulsion de construction et la capacité à s'intéresser à autrui, en cela elle s'oppose à la dimension asociale initiée par la pulsion de destruction l'indifférence à autrui, le déni et/ ou l'envie de destruction d'autrui (guerre, agression...). La pulsion de construction n'est pas, dans notre définition, compulsive mais est à interpréter comme la capacité à se montrer constructif : c'est à dire à composer avec autrui et son environnement. Ces deux dimensions : sociale et asociale ne sont pas séparées et sont plutôt à situer dans un continuum. La dimension sociale nous semble avoir été essentiellement anthropomorphisée en Occident, jusqu'au moment, relativement récent, où une partie des pays développés a reconnu que les rapports que l'humain entretient avec l'environnement peuvent aussi être inclus dans la dimension sociale.

Par ailleurs, il nous a semblé à travers l'ensemble des contacts que nous avons eu avec les managers du secteur Social que nous avons interviewés<sup>317</sup> que la dimension sociale dans ce secteur est le plus souvent perçue :

- soit comme restreinte aux champs d'opinions politiques, ce qui va d'une perception centrée sur le fait que la dimension sociale prend forme essentiellement à travers des

---

<sup>1</sup> L'effet pygmalion est situé en pédagogie comme un effet d'induction qui peut inciter l'apprenant à se conformer à l'image attendue de lui par son enseignant : tout comme Galatée, la statue préférée à toute autre femme par Pygmalion son créateur, devient vivante.

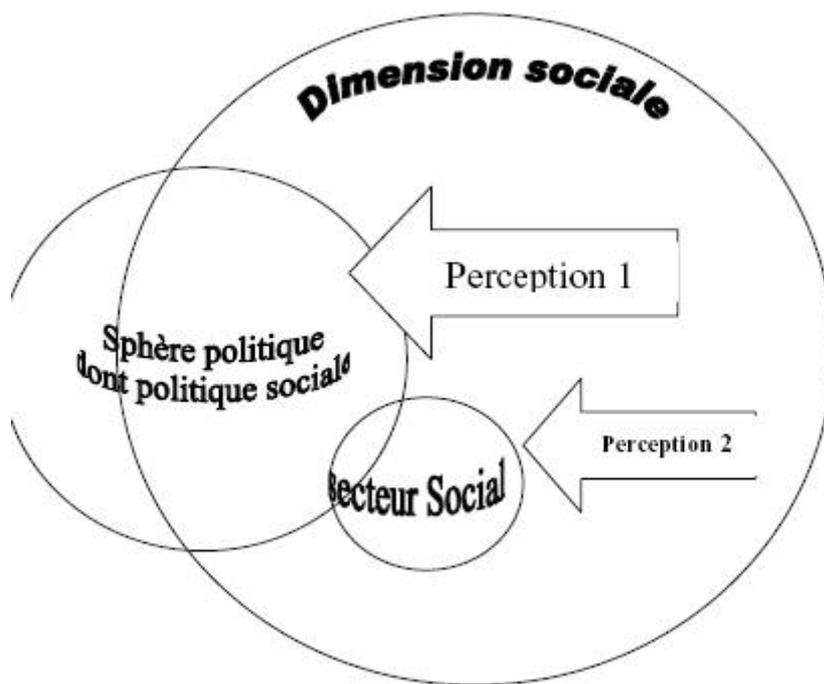
<sup>317</sup> Nous faisons référence ici aux quatre groupes de 12 personnes en formation d'encadrement et majoritairement en poste de managers.

programmes politiques plus ou moins adaptés et contraints par un environnement où, après l'écroulement des idéologies incarnées notamment par l'ex URSS, il ne reste plus guère que le modèle du libéralisme, à une perception plus « apolitique » de désintérêt voire de défiance envers l'ensemble ou la plupart des partis politiques, perçus comme représentant des intérêts privés avant de se préoccuper de l'intérêt véritablement public et de ce fait déconnectés de la dimension sociale dans ce qu'elle peut présenter de plus commun et partagé entre les humains. Cette conception (Perception 1) de la dimension sociale restreinte aux champs d'opinions politiques est plutôt inhibante pour les débats concernant son évolution, puisqu'elle amène rapidement la discussion sur le terrain du choix d'un programme et d'un parti politique plutôt que d'un autre, perçu comme apte à faire évoluer la dimension sociale.

- soit comme restreinte au secteur Social (Perception 2), voire aux problématiques des publics sur lesquels sont amenés à travailler les managers dans leurs structures. Cette conception de la dimension sociale s'appuie plus ou moins explicitement sur la croyance que celle-ci « appartient » au secteur Social et aux travailleurs sociaux (et bénévoles du secteur Social) perçus comme les seuls habilités et compétents à intervenir sur la dimension sociale. Cette conception de la dimension sociale est, selon nous, autarcique et en décalage complet avec l'évolution de la société.

Nous illustrons en figure suivante cette perception de la dimension sociale par certains managers du secteur Social que nous avons interviewés.

Figure n° 14 : perception de la dimension sociale par certains managers du secteur Social



Il y a cependant quelques managers que l'on va retrouver en « Innovateurs » dans l'ébauche de typologie des cadres du secteur Social que nous proposons en page suivante qui ont une autre perception de l'action sociale : « Il y a plein de gens qui font de l'action sociale aujourd'hui et qui ne sont pas travailleurs sociaux. »<sup>318</sup>

Par ailleurs, pour certains managers du secteur Social, comme nous l'avons évoqué succinctement en préambule, il n'est pas recevable de parler de performance sociale car ce terme, relève de l'idéologie libérale source elle-même de problèmes sociaux. Comme nous le voyons en tableau suivant c'est une opinion correspondant à 60 % de cadres interviewés en exercice ou futurs cadres et à 65 % d'étudiants en formation de travailleurs sociaux.

Tableau n° 8 de traitement des interviews

<sup>318</sup> Cadre de direction d'une collectivité territoriale faisant partie de l'échantillon de douze managers en poste de direction que nous avons interviewés.

Interviewés	AGES	SEXE	NIVEAU DE FORMATION ANTERIEURE	SITUATION PROFESSIONNELLE	TYPE D'ETABLISSEMENT
<b>managers en exercice ( 65 %) ou futurs cadres (35 %)</b>  <b><u>4 groupes de 12 personnes</u></b> <b>soit au total : 48 personnes</b>	30 à 57 ans La majorité d'entre eux (70 %) se situant dans la tranche 37/ 42 ans	Equilibre entre hommes et femmes	Niveau moyen BAC + 2 avec expérience professionnelle d'au moins 3 ans.	Presque tous en situation professionnelle ( 10 % en recherche d'emploi)	Couvrant tous les types de publics et de prises en charges
<b>Etudiants en formation de travailleurs sociaux</b>  <b><u>1 groupe de 12 personnes</u></b>	22 à 37 ans. La majorité d'entre eux (85 %) se situant dans la tranche 22/ 25 ans	Majorité de femmes (63 %)	Bac Avec peu ou pas d'expérience professionnelle	Une minorité en situation professionnelle : 1/3 des effectifs	Couvrant tous les types de publics et de prises en charges

QUESTIONS		Cadres en exercice ou futurs cadres	Etudiants en formation de travailleurs sociaux
<b>Comment considérez-vous la performance sociale ?</b>	<b><u>Idée clé :</u></b> « <i>Comment peut-on parler de performance sociale alors que c'est justement le terme et l'idéologie de la recherche de performance qui est source de problèmes sociaux ?</i> »	60 %	65 %

Une investigation plus poussée auprès de ces managers concernant la performance sociale donne ces résultats :

Tableau n° 9 de traitement des interviews

QUESTION	-	=	+	NR
Que pensez-vous de la performance sociale ?	<b>Idées clés :</b> « <i>Ca ne colle pas</i> » 15 % « <i>C'est pervers d'associer les deux termes</i> » 15 %	<b>Idée clé :</b> « <i>Rten. Expliquez-nous</i> »  20 %	<b>Idées clés :</b> « <i>On est dans la logique de l'évaluation</i> » : 25 % « <i>C'est en accord avec la loi 20002-2</i> » : 15 %	10 %

Pour proposer une extrapolation, concernant les managers en secteur Social, qui ne repose que sur nos propres perceptions et déductions appuyées quelque peu sur l'analyse croisée de leurs différentes réponses et prises de positions, nous pensons qu'il y a en moyenne parmi eux :

- 30 % « d'opposants » : peu ouverts aux concepts perçus comme provenant du secteur marchand, dont la moitié « d'irréductibles »<sup>319</sup> : le secteur Social, pour eux, doit se sauvegarder de l'envahissement par le secteur marchand,
- 30 % « d'attentistes » : ni pour, ni contre ils attendent notamment des explications avant de prendre position,
- 40 % « d'innovateurs » : ouverts et parfois à l'affût des nouvelles approches qui peuvent faire évoluer les choses et la façon dont ils travaillent au quotidien.

Ebauche de typologie des cadres du secteur Social qui peut être résumée dans la Figure n° 15 suivante :

Figure n°15 : typologie des managers du secteur social

<sup>319</sup> « irréductibles » que l'on retrouve dans les équipes de terrain comme en atteste cette remarque d'un manager : « *Au niveau de notre établissement les gens nous ont menacés ouvertement en nous disant : si vous mettez en place un nouveau planning dans les semaines qui vont suivre vous aurez une avalanche de démissions on va tous partir. Ce n'est pas prêt de bouger.* »



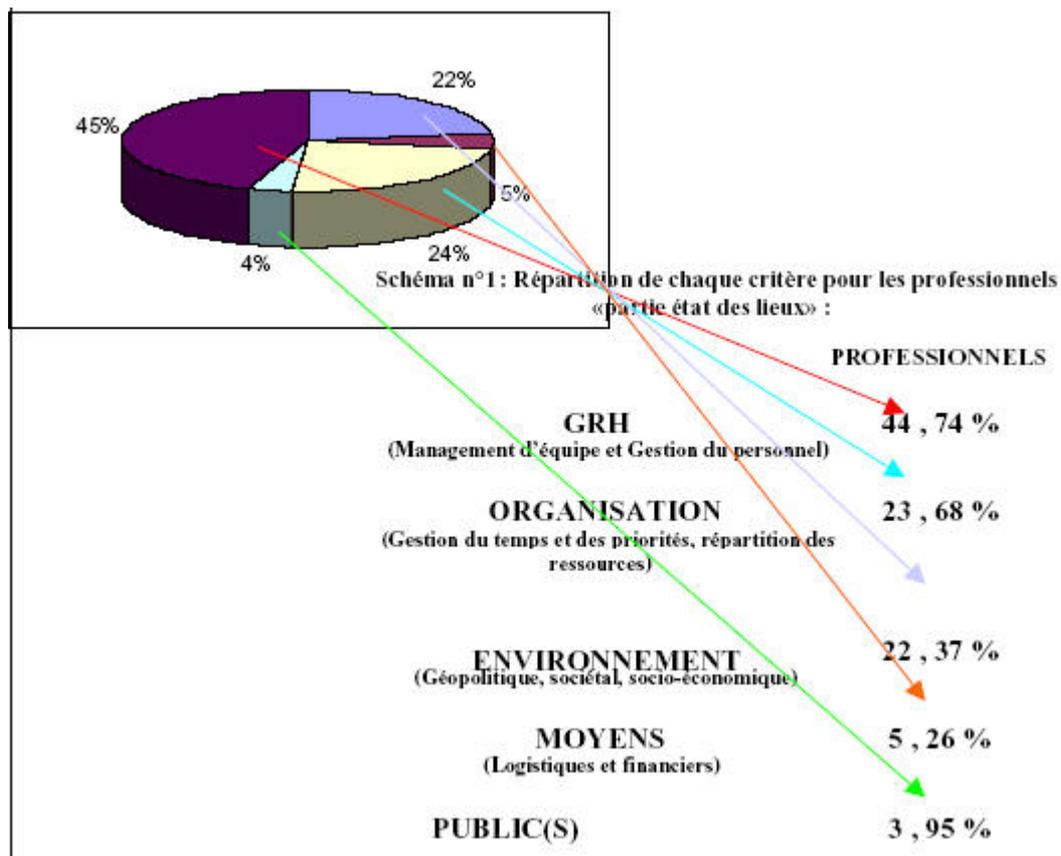
Nous allons aborder en paragraphe suivant ce qui concerne plus spécifiquement les préoccupations managériales et perceptions de la performance sociale et de la dimension sociale, à partir des interviews que nous avons menées.

### 1.1.1 Préoccupations managériales et perceptions de la performance sociale et de la dimension sociale

Pour aborder ces préoccupations et perceptions managériales nous allons d'abord nous référer à l'étude qualitative que nous avons menée en direction de douze managers tous cadres dirigeants en secteur Social. Nous avons ensuite interviewé avec la même méthodologie et thématique, douze stagiaires en formation de travailleurs sociaux, puis douze formateurs afin de croiser les données ainsi obtenues.

Cinq thèmes sont ressortis (hiérarchisés en fonction de l'ordre d'apparition, de la fréquence d'évocation, de la durée d'évocation et du nombre d'items évoqués et rattachés aux thèmes évoqués) : GRH, (Gestion des Ressources Humaines), Organisation, Environnement, Moyens logistiques et financiers et Publics accueillis.

Figure n° 16 : les facteurs de préoccupations pour les managers du secteur social



On peut observer que pour les managers du secteur Social la GRH représente de très loin une préoccupation majeure, à travers <sup>320</sup>:

des difficultés à recruter :

- en prévention spécialisée<sup>321</sup> : « ...pour un service de prévention de la délinquance, la difficulté à trouver des éducateurs spécialisés diplômés. » Effectivement à tort ou à raison la prévention spécialisée est réputée plutôt difficile. En ce sens, le principe de la libre adhésion n'impose pas aux publics visés ni d'accepter la relation avec l'éducateur, ni de se contraindre à une continuité dans cette adhésion. De plus, le contact avec ce public peut astreindre à des horaires « inversés » : en soirée, en week-end, pendant les vacances scolaires. Enfin il faut être à même le plus souvent d'être capable de travailler dans la rue et d'aller vers les publics visés même si certains « clubs » de prévention possèdent aussi des locaux,
- en secteur handicap : « On a donc une désertification des éducateurs qui se disent (...) ce n'est pas pour moi... » « Il est vrai que dans nos établissements recruter un ES homme c'est mission impossible. » « On ne trouve plus de psychiatre » Des difficultés qui pour les deux premières

<sup>320</sup> Nous avons placé en Annexes le compte rendu exhaustif de ces entretiens

<sup>321</sup> La prévention spécialisée est à distinguer de la prévention, au sens générique, que nous avons évoquée en Tableau n° 2, même si elle peut en relever.

citations relèvent à la fois de la difficulté de prise en charge notamment dans le cas de handicap mental lourd et de contraintes horaires que l'on ne trouve pas dans les établissements qui n'hébergent pas leurs publics. Situation qui fait dire à un manager : « *En vieillissant les gens vont moins en internat qu'en externat, alors que quand on est jeune on s'en fou* » mais après quand on a des gamins ce n'est plus pareil. La majorité des gens cherche à se « caser » en externat. » Pour ce qui concerne les psychiatres comme un certain nombre d'autres professions de la santé, il y a le rapport entre le nombre de personnes qui entrent et sortent des promotions de formations et le nombre de postes disponibles, puis les différences de rémunérations entre le statut de libéral ou celui de salarié,

- en filière AS : « *Les hommes sont les grands manquants de la filière AS (...) Sans doute est-ce un métier qui est encore marqué par le sceau de la féminité ?* » Cette situation amène parfois les jurys de sélection à avoir des exigences moindres par rapport aux hommes et par ailleurs les AS hommes semblent accéder plus rapidement à des fonctions d'encadrement que les AS femmes.

des profils de salariés pas toujours simples à gérer :

- « Fréquemment les jeunes professionnelles sont pressées d'appliquer des techniques sans forcément les relier à l'environnement (politique et institutionnel) où elles s'insèrent. »

*« Les travailleurs sociaux savent ouvrir les dossiers mais ne savent pas les fermer (en termes d'atteinte des objectifs) ».*

*« Les éducateurs sont aussi allergiques à la démarche qualité et à l'évaluation. »*

*« L'équipe d'éducateurs est passée par des phases IMPRO, CAT<sup>322</sup> et a du mal à suivre l'évolution (personnel embauché depuis de nombreuses années et qui ne bouge pas du tout...) »* Nous avons tendance à rattacher l'ensemble de ces remarques aux attentes, parfois démesurées, et que nous avons entendues de la part des employeurs par rapport aux organismes de formation. Pour nous, même si la première remarque peut plus être prise en considération à travers la formation, les autres relèvent essentiellement du **management**.

Selon nous, la mise en place d'un encadrement intermédiaire dûment formé, nous reviendrons sur ce point en paragraphe suivant, notamment avec la création du CAFERUIS (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unités d'Intervention Sociale) devrait permettre de palier ce manque. Manque qui n'a été évoqué

---

<sup>322</sup> IMPRO : Institut médico-professionnel : reçoivent des résidents de plus de 14 ans, les CAT : Centre d'Aide par le Travail reçoivent des personnes handicapées dès 16 ans (voir 2<sup>ème</sup> partie).

qu'une fois au titre des préoccupations par les managers en poste de direction que nous avons interviewés : « *Au niveau des cadres du secteur éducatif je trouve qu'ils sont beaucoup moins bien formés que les cadres du secteur sanitaire.* »<sup>323</sup>

Par ailleurs l'un d'eux, comme nous l'avons évoqué, s'est exprimé sur les problèmes de management : « *S'il n'y a pas une direction qui est là pour articuler les problèmes d'insertion, d'individu, de projet et de collectif, c'est effectivement très difficile.* » ; sans pour autant parler du rôle de l'encadrement intermédiaire. Rôle qui est cependant loin d'être simple en secteur Social où, comme nous l'avons évoqué en première partie, le cadre intermédiaire ne fait pas partie encore de la culture du secteur Social où l'on a du mal à remplacer « l'éducateur chef » (« éducateur d'abord, chef ensuite »).

Par contre, ont été évoqué les problèmes d'accès et de motivation à la fonction de managers : « *...pour un « éduc » passer le CAFDES<sup>324</sup> il y a un problème d'accès où il n'est pas sûr que le diplôme d'ES soit suffisant.* »<sup>325</sup> « *Il y a aussi la rémunération des cadres par rapport aux autres salariés, il y a tellement peu de différence (...) que pourquoi les gens « s'embêteraient » à devenir cadre ? Un cadre va faire des horaires, va avoir des inconvénients, va prendre des risques et risque d'être attaqué en justice...* » Le problème de la rémunération ne nous semble pas spécifique au secteur Social, puisque par le jeu de l'ancienneté nous avons aussi rencontré des managers en secteur marchand moins payés que des membres de leur équipe.

Cependant, le problème de la responsabilité civile et pénale se trouve présente de façon plus spécifique dans le secteur Social, dans la mesure où les parents ou la famille d'une personne prise en charge et blessée, voire qui décède, peuvent se retourner contre la structure. L'encadrement doit alors prouver qu'il a, entre autres, bien veillé et assuré la sécurité des personnes qui lui sont confiées. Dans le domaine sanitaire certaines professions (médecins chirurgiens par exemple) ont ainsi de la difficulté à trouver des assurances acceptant de les couvrir à des tarifs non prohibitifs. Une partie des directeurs d'établissement assimilés plus au social qu'au sanitaire, s'assurent maintenant aussi contre ce type de risques ce qui est relativement nouveau dans la profession.

Enfin, un autre problème est à gérer de façon, il nous semble, plus distincte en secteur Social, et concerne les agressions de salariés par le public auprès duquel ils interviennent : « Il y a de plus en plus de risques d'agressions, il y a de plus en plus d'agressions. (...) Il y en a de

---

<sup>323</sup> Les cadres de santé sont formés dans les Instituts de Formation des Cadres de Santé, IFCS, le plus souvent en lien avec un enseignement universitaire.

<sup>324</sup> Nous aborderons au paragraphe suivant ce qu'est le CAFDES.

<sup>325</sup> La mise en place du CAFERUIS devrait résoudre ce problème.

plus en plus qui reçoivent des menaces, qui sont blessés physiquement. On dépose de plus en plus plainte. » Comme nous l'avons souligné la dimension sociale et asociale se côtoient : les passages à l'acte sur des travailleurs sociaux existent aussi. Il fût un temps où ils restaient un sujet tabou car ils peuvent, tout comme la maltraitance professionnelle<sup>326</sup>, et en fonction d'attitudes qui doivent évoluer tant de la part des Conseils d'Administration que des juges ou des financeurs, porter discrédit à l'image de la structure.

Actuellement, et heureusement à notre avis, les choses évoluent et comme le souligne et le fait un nombre croissant de structures l'utilisation du dépôt de plainte n'est plus une mesure inconcevable. Cependant, le dépôt de plainte qu'il soit fait par la structure ou le salarié ou conjointement, ne peut pas suffire à lui seul puisqu'il reste fondamental de repérer ce qui a amené le passage à l'acte, notamment avec l'agresseur, et s'assurer que le maximum sera fait pour qu'il n'y ait pas de récurrence. Pour nous, cela fait aussi partie de l'accompagnement du client et de surcroît cela nous semble relever de la fonction du manager que de s'assurer de la sécurité de son personnel.

#### des répartitions de profils métiers à choisir :

- « Les ES savent faire un certain nombre de choses en termes d'insertion et d'animation mais c'est dans l'approche de l'individu qu'il y a un manque. Alors que la formation d'AMP prépare d'avantage (...) à cette prise en charge [de la personne en tant qu'être et individu].

*« L'ES dans nos établissements prend un rôle intermédiaire, un rôle de cadre qui devient référent d'équipe (...) »*

*« Les AMP qui avaient un peu glissé dans leur fonction et qui faisaient le même travail que les ES on est en train de leur dire : finalement les toilettes c'est à vous de les faire, quelque part vous êtes mieux formés que nous. »*

*« Effectivement si les AMP sont revenus à leur fonction initiale distincte des Educ. Spé, il n'en est pas de même pour les ME. »*

*« En foyer, c'est plutôt le ME qui va être formé pour ce genre d'opération d'animation de groupe et l'AMP va être formé pour avoir un rôle de tierce personne... »*

L'ensemble de ces remarques montre les difficultés d'ajustement concernant : « Qui fait quoi et comment ? Qui est habilité à faire quoi et comment ? Qui est payé pour faire quoi et comment ? » Ces remarques reflètent aussi l'évolution des prises en charge en réponse à

---

<sup>326</sup> Yves Charra : « De la gestion des conflits à la maltraitance professionnelle » journal Traverses n°7, op. cit.

l'évolution des profils des publics accueillis et par ailleurs les contraintes budgétaires auxquelles sont soumis les établissements.

La GRH arrive comme une priorité dans ce qu'ont à gérer les managers du secteur Social au quotidien si l'on s'en réfère à leurs perceptions. Mais existe-t-il ou non un décalage entre la perception qu'ont les managers du secteur Social, de ce qui mobilise le plus leur énergie et l'utilisation réelle du temps qu'ils consacrent à chaque chose ?

Nous n'avons malheureusement pas pu mener de façon systématique le recueil de données sur ce sujet, car l'accès aux sources de données (agenda principalement) n'a pas été accepté par tous et pour diverses raisons (allant de : « *Je n'ai pas mon agenda avec moi.* » jusqu'à : « *On va manquer de temps pour le faire et je suis peu disponible pour un nouveau rendez-vous.* » en passant par : « *Mon agenda n'est pas actualisé, c'est illisible, moi-même j'aurais du mal à m'y retrouver sur mes précédents rendez-vous, de plus je ne note pas tout et de toute façon jamais la durée...* »).

De plus l'agenda et surtout l'utilisation que l'on fait de son temps reste un sujet impliquant à aborder. A travers les quelques données collectées et de façon non majoritaire, il semble qu'il y ait parfois un décalage entre la perception de la GRH en tant que préoccupation première et le temps qui lui est réellement alloué, sur six mois par exemple. Certains managers sont beaucoup en « relations extérieures » (représentation de l'institution dans divers réseaux) et en recoupant les données avec les propos de stagiaires futurs cadres, les managers semblent consacrer un temps moindre (même si par ailleurs ils peuvent le souhaiter) à la GRH que ne le laisse supposer l'écoute de leurs préoccupations. Dans cette approche concernant « l'état des lieux » des préoccupations. Ceci précisé, il n'en reste pas moins que la GRH semble être aujourd'hui dans le secteur Social, au regard des managers que nous avons interviewés, un centre d'intérêt qui a un impact sur la politique des établissements et sur leur gestion du temps.

La GRH est appelée dans certain cas la gestion sociale et ce n'est pas un hasard car le monde de l'entreprise représente à sa façon un microcosme de la dimension sociale globale. En complément de ce que nous avons précisé en paragraphe précédent dans le secteur Social les perceptions de la dimension sociale semblent pour les managers d'abord centrées sur les pratiques GRH. Finalement n'est ce pas logique puisque le métier de manager est aussi le management des RH ? Oui, mais nous avons interviewé ici douze managers (dont les réponses sont pleinement corroborées par l'analyse croisée des réponses des douze personnes en formation de travailleurs sociaux ) tous en poste de direction, et dont la

principale fonction n'est pas le management d'équipe. A cela on peut avancer plusieurs hypothèses d'explications :

- la première concerne le déficit, qui se résorbe progressivement, de la place et du rôle de l'encadrement intermédiaire,
- la seconde porte sur les préoccupations budgétaires, sur lesquelles nous reviendrons, qui amènent via le montant des rémunérations des personnes chargées du personnel dans le budget de fonctionnement à accorder une place de facto à la GRH,
- la troisième concerne la réorganisation entraînée par la mise en place des 35 H qui a laissé des traces toujours visibles dans certains établissements,
- la quatrième porte sur la culture du secteur et les profils sociopsychologiques des travailleurs sociaux, dans lesquels peuvent se retrouver aussi une partie des managers dirigeants, qui jouent un rôle « d'effets miroirs » avec les problématiques des publics qu'ils accompagnent. L'analyse de la pratique (qui n'existe pas dans toutes les structures) devrait gérer cette caractéristique qui déborde parfois largement de son contexte et devient ainsi une problématique institutionnelle source de préoccupation pour la direction.
- la cinquième est plus corrélée avec la lecture historique de l'évolution du secteur Social et de sa professionnalisation, que nous avons exposée en première partie. Le fonctionnement institutionnel a dû passer de la fédération des bonnes volontés de tous ceux qui attendaient du manager dirigeant essentiellement un positionnement charismatique à l'apparition d'un vrai métier de manager capable de diriger une structure en tant qu'entité économique.

Selon nous, il apparaît donc que la prise en compte de la dimension sociale et finalement de la performance sociale, par les managers du secteur Social se fait principalement à travers le facteur humain dans la GRH. L'autre pôle humain de la prise en compte de la dimension sociale et de la performance sociale nous semble représenté par les clients. Nous avons été très surpris de découvrir que cet item arrive en dernière place dans les préoccupations des managers que nous avons interviewés. Nous avons même remis en question le protocole de recueil des données tant les résultats obtenus sont questionnants. Mais une nouvelle fois, la correspondance avec les résultats obtenus par ailleurs avec l'échantillon douze personnes en formation de travailleurs sociaux, en cohérence avec la répartition des autres items a confirmé la réalité des résultats obtenus et que nous avons repris dans le tableau n° 10 :

Tableau n°10

	PROFESSIONNELS	ETUDIANTS	FORMATEURS	MOYENNE
GRH	44 , 74 %	33 , 33 %	15 , 79 %	31 , 29 %
PUBLICS	3 , 95 %	8 , 33 %	7 , 89 %	6 , 73 %

Comme nous l'avons évoqué en première partie lors de la présentation de ces résultats un des managers interviewés a précisé que le public arrivait en dernière position car il ne représentait plus une préoccupation consciente mais acquise et devenue tellement naturelle que l'on n'éprouvait plus le besoin de l'évoquer. Nous faisons donc deux remarques par rapport à ces résultats :

- la première est une interprétation plutôt favorable, où, comme l'évoque Branson<sup>327</sup> reprenant à son compte le credo de Schumacher<sup>328</sup> : « *Deux principes fondamentaux ont toujours sous-tendu l'aventure Virgin : les hommes avant tout, et small is beautiful. (...) Nous accordons la priorité absolue à l'intérêt de notre personnel, ensuite vient l'intérêt de nos clients, et enfin celui de nos actionnaires.* »<sup>329</sup> les préoccupations managériales sont centrées sur le personnel et donc la GRH puisque c'est elle qui va être le déterminant clé dans la qualité du service au client.
- la seconde est plus nuancée car, si, comme l'a dit un autre manager lors de nos interviews, les travailleurs sociaux se positionnent et demandent aux clients de s'adapter<sup>330</sup> nous ne sommes pas certains que cette préoccupation du public soit forcément aussi naturellement mise en pratique que cela. La loi 2002-2<sup>331</sup> est d'ailleurs, selon nous, une intervention de l'Etat pour augmenter le niveau de performance sociale à travers l'accompagnement des clients du secteur Social.

<sup>327</sup> Richard Branson : « *Small is beautiful, foi de Branson* » Challenge n° 32 du 20 avril 2006, page 56

<sup>328</sup> E.F.Schumacher : « *Small is beautiful* ». Edit. Le Seuil 1978,

<sup>329</sup> Richard Branson : « *Small is beautiful, foi de Branson* » ibidem, page 56

<sup>330</sup> « *Jusqu'où les professionnels pourront se positionner en tant que corps professionnel impliquant que ce sont les usagers qui doivent s'adapter ?* » Phrase citée en première partie et extraite de l'interview d'un manager dirigeant.

<sup>331</sup> Loi 2002.2 : JO n°2 du 03.01.2002 page 124. Article L.311-3 op. cit. La loi prévoit notamment :

la participation directe de l'utilisateur à son projet d'accueil et d'accompagnement ; la remise d'un livret d'accueil ; la négociation d'un contrat de séjour ou d'un document individuel de prise en charge ; l'élaboration d'une charte nationale des droits et libertés de la personne accueillie ; la mise en place d'un conseil à la vie sociale ou d'autres formes de participation des usagers à la vie de l'établissement...

Nous avons également questionné les trente six personnes interviewées<sup>332</sup> sur leur vision prospective mais cette fois de façon beaucoup plus succincte car les personnes ont majoritairement eu tendance à revenir sur les préoccupations actuelles.

Pour les managers, le thème des publics n'est plus évoqué. Celui de la GRH passe en deuxième position (18,52%) et porte essentiellement sur les profils attendus des travailleurs sociaux. Profils attendus dont nous avons retiré cette synthèse en ne retenant que les qualificatifs utilisés que nous avons regroupés en trois catégories :

- Relationnel:

Ouvert, communiquant, sachant travailler en équipe, sachant travailler en réseau, sachant écouter, allant vers les autres,

- Technique :

« Plurimétier »<sup>333</sup>, expert, connaissant l'environnement même économique, généraliste et spécialiste dans un domaine, ayant une bonne culture du secteur Social, maîtrisant bien la connaissance du contexte dans lequel son travail s'insère,

- Personnalité :

Responsable, impliqué, opérateur de l'action sociale, capable d'évoluer.

Le thème de l'environnement (Géopolitique, Sociétal et Socio-économique) arrive en première position dans l'approche prospective pour les managers avec 62,96 %. Ce même thème de l'environnement n'était évoqué qu'en troisième position dans la partie « état des lieux ».

Tableau n° 11 : Partie « état des lieux » :

	PROFESSIONNELS	ETUDIANTS	FORMATEURS	MOYENNE
ENVIRONNEMENT	22 , 37 %	25 %	55 , 26 %	34 , 21 %
T				

Tableau n° 12 : Partie « prospective » :

<sup>332</sup> Douze personnes en poste de managers dirigeants, douze personnes en formation de travailleurs sociaux, douze personnes formatrices en travail social

<sup>333</sup> Terme correspondant, en partie, selon nous à celui de « plurivalent » : « En fait il y aurait besoin d'animateurs « plurivalents ». » : propos tenu par une des sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social, dans le cadre d'une étude menée par nos soins pour la DDTEFP de la Loire et en lien avec le CIPS/ CIPL (actuel Institut Copernic).

	PROFESSIONNELS	ETUDIANTS	FORMATEURS	MOYENNE
ENVIRONNEMENT	62, 96%	44, 45%	37, 50 %	48, 30 %

L'essentiel des propos a porté sur :

- la « crise sociétale » :

« Il y a dans la société une véritable crise des repères et des valeurs ... »

« ...Les gens sont parfois désemparés, les enfants sont de plus en plus difficiles. Il y a de moins en moins de respect de l'adulte au niveau de l'enfant... »

« Les repères par rapport à l'autorité sont fortement ébranlés ...»

- L'environnement géopolitique :

« Une de mes préoccupations est le devenir des départements et par-là même de l'action sociale. Nous avons une organisation extrêmement complexe si on nous compare à nos voisins européens en termes d'échelons en nombre supérieur...»

« Les différents niveaux : Europe, Etat, région, territoires et commune, ne sont pas tous sur les mêmes logiques et cela va nous poser de plus en plus problème... »

« Il faudra que l'on soit plus à même de parler et de maintenir des valeurs, et d'être capables de parler de notre travail et de l'évaluer. Rendre des comptes cela paraît naturel».

Il nous paraît intéressant de souligner que pour la partie « état des lieux », la perception de la dimension sociale reste centrée sur la GRH et c'est seulement lorsque l'on aborde le futur et la dimension prospective que les managers interviewés prennent en compte l'aspect environnemental. Celui-ci n'est pas pris en considération, comme nous le verrons ensuite pour le secteur marchand à travers la RSE et l'insertion, sous l'angle « écologique » ou « citoyen », mais est plus ressorti comme constitué par des menaces que par des opportunités.

De plus, les managers dirigeants interviewés d'une part restreignent leurs préoccupations à la décentralisation et d'autre part situent les problématiques que selon eux elle entraîne comme une accentuation des tendances actuelles pour l'avenir :

- « Il y a de plus en plus une territorialisation des politiques sociales et même des politiques de logement qui fait que les CHRS, payés par la DASS, donc à vocation nationale, se restreignent au département. »

- « Il y a tout un système de fonctionnement des politiques sociales qui instrumentalise les associations au point qu'il est difficile de penser projet et en découle le problème de la réalité associative... ».

Cette situation, où l'environnement est restreint aux politiques sociales et perçu plus constitué par des menaces que des opportunités, nous semble pouvoir s'expliquer par le manque de cadre de référence commun entre les intervenants sociaux et les décideurs/ législateurs/ financeurs, concernant la performance sociale. Celle-ci (même si elle n'est pas nommée ainsi) nous semble, en effet, être impulsée par, globalement, les pouvoirs publics, mais rarement de façon débattue avec ceux qui la mettent en œuvre. Ainsi, selon nous, les intervenants sociaux perçoivent aujourd'hui plus la performance sociale comme une menace, notamment parce qu'elle est, nous allons y venir dans les paragraphes suivants, le plus souvent amenée sous l'angle essentiellement économique. Par ailleurs, les petites associations pourraient tout en gardant leur indépendance se regrouper afin de mettre en place des synergies de pensées et de moyens, certains financeurs d'ailleurs acceptent de financer des structures qu'à partir d'une certaine taille où leur demande de se regrouper sur des projets financés comme tel, mais comme le soulignait cet expert du secteur Social : « ...il est fondamental pour les petites structures de se regrouper de façon thématique ou géographique (...) mais ce n'est pas dans l'air du temps . Il doit y avoir une évolution dans les mentalités. »<sup>334</sup>

Nous allons, en paragraphe suivant, traiter de la formation des managers du secteur Social en lien avec l'évolution de la dimension sociale.

### 1.1.2 La formation des managers et évolution de la dimension sociale

Nous avons animé des groupes de réflexion sur la fonction cadre en secteur Social en direction groupes de personnes en formation d'encadrement : DST (Diplôme Supérieur de Travail Social) et CIS (Cadre d'intervention Sociale)<sup>335</sup>. Par ailleurs, nous avons participé à des groupes de travail dans le cadre du GNI (Groupement National des IRTS (Instituts Régionaux de Travail Social)), portant sur le lien et les équivalences entre la formation CIS et le CAFERUIS (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable

<sup>334</sup> Propos tenu par une des sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social, dans le cadre d'une étude menée par nos soins pour la DDTEFP de la Loire et en lien avec le CIPS/ CIPL (actuel Institut Copernic).

<sup>335</sup> Quatre groupes de 12 personnes, en formation d'encadrement et majoritairement en poste de managers. Deux de ces groupes étaient en formation pour le DST (Diplôme Supérieur de Travail Social) et deux autres, en formation CIS (Cadre de l'Intervention Sociale).

d'Unités d'Intervention Sociale) mis en place par le Ministère de l'emploi, de la précarité et de la cohésion sociale. Comme nous l'avons évoqué, la mise en place de cette certification habilitée par l'Etat, nous paraît être une reconnaissance officielle de la fonction et du métier de cadre intermédiaire dans le secteur Social. Certes, jusqu'alors d'autres diplômes existaient : le DSTS que nous avons cité, mais qui nous paraît être plus lié à la fonction de responsable de projet que de cadre intermédiaire, le DEFA (Diplôme d'Etat aux Fonctions d'Animation), plus axé sur les postes de direction et dans le champ de l'animation, ou encore le CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social) lui aussi, plus axé sur des fonctions de Direction.

La dimension sociale évolue via la mondialisation, via la transformation de la dimension asociale avec la croissance du terrorisme, via la prise en compte croissante de l'environnement, pour ne citer que ces facteurs. Le secteur Social est touché par cette évolution de la dimension sociale et ne peut plus revendiquer d'être le seul acteur de l'action sociale. De plus, il lui est demandé de prendre en compte les réalités économiques qu'il avait jusqu'alors plutôt ignoré. Ces contingences se traduisent, au niveau des établissements, par la nécessité pour le manager dirigeant de gérer de façon beaucoup plus stricte sa structure et par ailleurs de la défendre et de la faire connaître à l'extérieur. Ces nouvelles directives impliquent que le manager dirigeant puisse en interne s'appuyer sur des cadres intermédiaires qui relaient efficacement le management et se situent en véritable interface entre les clients, les salariés et la direction. En ce sens, il nous paraît intéressant d'analyser les contenus de formation du CAFERUIS, puis en comparaison, ceux du CAFDES, car ils nous semblent illustrer ce qui aujourd'hui est mis en avant dans la fonction de manager du secteur Social.

Dans ce qui suit nous nous référons à l'arrêté<sup>336</sup> qui précise tout ce qui concerne la mise en œuvre du CAFERUIS :

« La formation (...) est organisée sur une amplitude maximale de 24 mois. Elle comporte 400 heures d'enseignement théorique et 420 heures de formation pratique. » Par enseignement pratique il faut entendre stage (s). Il est à noter que dans la formation CIS nous demandions à chaque cadre d'effectuer au moins un stage dans une entreprise du secteur marchand. Pour nous, il paraissait intéressant que le cadre en secteur Social, ait pu, au moins une fois au cours de sa vie professionnelle pour certains ou plus spécifiquement en tant que manager pour d'autres, situer de l'intérieur la vie d'une entreprise et la fonction de cadre en secteur marchand. Malgré d'éventuelles réticences de départ tous les cadres ont trouvé l'expérience

<sup>336</sup> Arrêté du 8 juin 2004 paru au JO du 1<sup>er</sup> juillet 2004 cf. Annexes

très enrichissante. Le choix des pouvoirs publics a été de faire se réaliser la totalité de ce stage en secteur Social. Il nous semble que cela relève, une fois de plus, serions nous tenté de dire, d'une approche verrouillée, alors que, selon nous, le métier de cadre est d'abord un métier, puis une spécialisation selon le contexte dans lequel il s'exerce. Etre manager n'est donc pas, pour nous, d'abord un emploi<sup>337</sup>. Situation qui amène certains à dire qu'un manager dans le champ de la prévention spécialisée ne pourrait pas l'être dans celui du handicap. Nous trouvons d'ailleurs assez problématique ce « cloisonnisme » qui freine considérablement l'employabilité des individus, l'innovation, et l'ouverture d'esprit dans les structures. Cette façon de voir ne nous semble malheureusement pas l'apanage du secteur Social. Dans le secteur marchand, en lien avec la « culture du secteur » les acteurs, par exemple de la grande distribution ou de l'industrie, sont souvent convaincus que seuls des salariés issus de leur secteur, peuvent être aptes à les comprendre et à travailler avec eux. Ces raisonnements restent centrés, d'après nous, sur la qualification et non sur les compétences et leur dimension transverse et transposable.

*« L'enseignement théorique est composé de quatre unités de formation : conception et conduite de projet : 90 heures, expertise technique : 150 heures, management d'équipe : 100 heures, gestion administrative et budgétaire : 60 heures. »* L'unité de formation (UF) « *conception et conduite de projet* » donne lieu à un mémoire ce qui augmente le temps effectif qui est accordé à cette UF. Ceci précisé si l'on établit une corrélation entre le temps alloué à chaque UF et son importance dans la représentation de la fonction de manager (cadre intermédiaire) on obtient la hiérarchisation suivante :

- « Expertise technique » (150 heures) : défini dans l'arrêté du 08.06.2004 par : « Etre capable de mettre en perspective les fondements et les grandes orientations des politiques sociales, l'organisation politique, juridique et administrative française et européenne. Développer une expertise sectorielle en s'appuyant sur les connaissances générales : dispositifs, modalités de prise en charge et financements. Etre en capacité d'apporter un appui technique aux intervenants en référence aux cultures et aux pratiques professionnelles, aux problématiques liées à l'éthique et à la déontologie. » Il s'agit donc pour le manager de connaître les grandes orientations des politiques sociales ; qui sont les publics accompagnés, avec quels modes de financements et de prises en charge et dans quel cadre juridique, politique et administratif français et européen. Le cadre intermédiaire doit aussi maîtriser le droit de la responsabilité, des contrats et des

---

<sup>337</sup> Emploi : exercice d'un métier de façon directement adaptée à l'entreprise, comme nous l'avons défini en première partie

statuts et par ailleurs, connaissant la culture professionnelle du secteur Social (mais existe-t-il une ou des cultures du secteur Social ?), être en capacité d'analyser les besoins des publics. En ce sens, il est précisé que le manager doit : « Savoir bâtir une observation objective des besoins sociaux des publics dans la zone d'activité ou d'intervention. Savoir construire les outils homogènes pour l'analyse des problèmes sociaux et des indicateurs de résultats d'action. » Il nous semble que bâtir une observation objective relève de la gageure : une observation outillée et compréhensible et discutable par autrui nous semble seule possible. Par contre, la mise en place d'indicateurs de résultats montre une véritable logique de l'évaluation qui nous paraît tout à fait nécessaire dans le secteur Social et nous trouvons très positif qu'elle soit confiée aux intéressés (les acteurs de terrains) ainsi que d'élaborer leurs propres indicateurs de résultats (à charge pour eux ensuite de les argumenter et de les faire valider) plutôt que d'imposer des indicateurs prédéfinis.

- « Management d'équipe » (100 heures) : défini dans l'arrêté par : « Animer, conduire, motiver et mobiliser une équipe dans le cadre d'une organisation. Organiser et coordonner les interventions. Développer les compétences individuelles et collectives. » Dans ce contexte il est demandé au manager de connaître la sociologie des organisations, les différents types de management, de savoir gérer les individus (également en lien avec leur statut : salariés ou bénévoles), d'être porteur des propositions de l'équipe. Sur ce dernier point, dans le cadre des groupes de travail que nous avons animés il est ressorti une difficulté partagée par la plupart des cadres intermédiaires et que l'un d'eux a exprimé de cette façon : « J'ai été sollicité plusieurs fois pour des demandes pour la Direction, que je considère comme des revendications et comme il n'y a plus de DP en ce moment cela rend les choses vraiment compliquées. »<sup>338</sup> En l'occurrence, il s'agissait de demandes à propos des rémunérations et les membres de l'équipe avaient de la difficulté à accepter que leur demande ne soient pas relayées par le manager. Dans les textes concernant le CAFERUIS il est sous-entendu des propositions d'ordre éducatives mais non salariales, mais dans la réalité, parfois certains acteurs<sup>339</sup> sont relativement habiles pour « habiller » leurs revendications en propositions éducatives. Le manager doit également maîtriser les techniques de résolutions de conflits, d'animation de groupe, de conduite de réunion, d'entretiens individuels, d'évaluation des compétences, de

---

<sup>338</sup> Propos d'un manager en formation CIS.

<sup>339</sup> Au sens que donne à ce mot la sociologie des organisations

délégation. Il doit savoir assumer la position d'autorité, la prise de distance et savoir gérer les situations d'usures professionnelles etc.

On retrouve sous cette rubrique l'ensemble des fonctions et compétences rattachées au management d'équipe et elles nous semblent identiques à celles attendues par un manager en secteur marchand. Une nuance cependant, concernant l'usure professionnelle : les travailleurs sociaux, même s'ils travaillent la distanciation, n'en restent pas moins vulnérables et en tout cas non insensibles, aux problématiques des publics qu'ils accompagnent. A terme surtout, dans les professions de ce secteur où ne sont pas mises en place des analyses de la pratique efficaces, ces problématiques des clients peuvent être facteur d'usure professionnelle. Un autre facteur nous paraît être la difficulté actuelle des travailleurs sociaux à se sentir reconnus et valorisés professionnellement, dans un secteur, nous l'avons exposé en première partie, qui, selon nous, ne sait pas se positionner au niveau sociétal (ou de la société).

- « *Conception et conduite de projet* » (90 heures), Comme nous l'avons souligné, le mémoire à réaliser qui se rattache à cette UF est à prendre en compte dans sa durée effective. Cette UF est définie dans l'arrêté par : « *Concevoir et mettre en œuvre un projet d'unité ou de service. Participer à la construction de projets individuels ou collectifs et assurer leur suivi.* » Pour nous, il y a une logique « d'emboîtement » des différents projets : projet associatif, projet(s) d'établissement(s), projet d'unité(s) ou de service(s), projet(s) individuel(s) et collectif(s). En réalité la plupart des managers<sup>340</sup> estiment que le lien entre ces différents projets n'est pas fait, comme l'illustre les propos de l'un d'eux : « *Le projet associatif est plutôt l'affaire du CA et on n'y revient que tous les trois ou cinq ans, les projets d'établissements sont l'affaire du directeur, on demande ensuite au cadre intermédiaire de faire vivre le projet du service ou de l'équipe et aux « éduc. » de travailler à partir des projets individualisés. Mais tout ça n'est jamais mis en lien.* »<sup>341</sup>
- « *Gestion administrative et budgétaire* » ( 60 heures) défini dans l'arrêté par : « *Assurer l'organisation du travail, le suivi de la gestion administrative de l'unité ou du service. Elaborer, présenter et gérer un budget d'unité ou de service.* » Le manager doit savoir gérer des plannings, optimiser les moyens matériels disponibles, connaître le droit sur l'information concernant les clients, et celui de l'hygiène et de la sécurité. Il doit être à même de rédiger un rapport d'activité. Et sur le plan plus budgétaire : de connaître les mécanismes comptables, les sources de financements, l'analyse des coûts, la présentation

---

<sup>340</sup> Ceux des groupes de travail sur la fonction cadre CIS (24 personnes)

<sup>341</sup> Propos d'un manager en formation CIS.

et la défense d'un budget, le reporting, l'utilisation de tableaux de bords, d'indicateurs et savoir commenter les résultats. Nous formulons deux remarques par rapports à cette UF. La première concerne sa durée : 60 heures soit moins de la moitié de l'UF expertise technique sachant que l'UF Gestion administrative et budgétaire comporte deux volets ce qui réduit encore le temps respectif qui peut être attribué, à ces deux volets. Paradoxalement nous avons constaté qu'une majorité de managers<sup>342</sup> n'était pas très attirée, ni performante en matière de gestion financière : « La comptabilité est plutôt complexe et rébarbative, de plus même si on a à présenter un budget c'est souvent validé ou fait avant avec la direction ou le comptable. » nous a dit un des cadres intermédiaires.

A ces quatre UF doivent être intégrées deux contenus de formation correspondant aux deux domaines de compétences suivants qualifiés de transversaux :

- « *Communication, interface et gestion de partenariats* ». Le manager doit être en capacité d'assurer la communication interne (salariés, direction et clients), de négocier, de décider et de développer partenariats et réseaux.
- « *Evaluation et développement de la qualité* ». Il s'agit d'évaluer le projet, l'organisation, le fonctionnement, les résultats...et d'assurer et améliorer la qualité du service rendu au client.

Comme nous l'avons évoqué en première partie, et cela est confirmé dans les contenus de formation du CAFERUIS, les partenariats sont essentiellement établis à l'intérieur du secteur Social. D'ailleurs, faudrait-il pour qu'il en soit autrement, et que les acteurs du secteur Social mettent en place des partenariats<sup>343</sup> avec le secteur marchand, qu'ils connaissent suffisamment ce secteur, ce à quoi ni leur établissement, ni leurs parcours de formation, ne les incitent.

Pour ce qui tient au développement de la qualité nous reviendrons sur ce point en chapitre six.

Nous notons par ailleurs que pour ce qui concerne les motivations pour entreprendre une formation de manager parmi ceux que nous avons interrogés<sup>344</sup>, dix (sur 24) avaient fait en priorité (mais de façon non exclusive) ce choix pour acquérir ou renforcer des compétences

---

<sup>342</sup>Il s'agit des 2 groupes de cadres en formation DSTS et deux groupes de cadres en formation CIS soit au total 48 personnes

<sup>343</sup> Il est question ici de partenariat et non de sous-traitance comme le font par exemple des CAT

<sup>344</sup> Il s'agit des 2 groupes de cadres en formation CIS

de manager, douze (sur 24) pour valoriser et enrichir leur parcours professionnel et deux (sur 24) par incitation plus ou moins forte de leur employeur.

Par comparaison avec le CAFERUIS et de façon succincte pour éviter les redites, le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social (C.A.F.D.E.S.)<sup>345</sup>, tout comme le CAFERUIS ne permet d'exercer que dans les établissements ou services du secteur privé<sup>346</sup>.

La formation se déroule sur une période maximale de 30 mois (24 mois pour le CAFERUIS), dure 895 heures (820 pour le CAFERUIS), dont 690 heures de formation théorique (400 heures pour le CAFERUIS), 175 heures de stages pratiques (420 heures pour le CAFERUIS), et 30 heures d'examens. Les contenus plus spécifiques du CAFDES que l'on ne retrouve pas nominativement dans le CAFERUIS sont :

- Contribution des sciences sociales, économie, économie sociale et solidaire, développement local diagnostic territorial.
- Stratégie de communication du projet.
- Management (et non plus management d'équipe) et pilotage stratégique : fonction de direction et développement personnel, management des ressources humaines, droit social, statuts et conventions (de façon plus approfondie qu'en CAFERUIS), gestion économique et financière (et non plus seulement budgétaire), systèmes d'information, gestion du patrimoine mobilier et immobilier.

A travers la formation du CAFDES il nous semble que les managers sont plus préparés et plus en phase avec l'évolution de la dimension sociale qu'à travers le CAFERUIS qui reste plus ciblé sur des fonctions principalement internes à la structure. Cependant, le CAFDES pas plus que le CAFERUIS, ne nous semble donner suffisamment de culture et d'éléments concrets sur le secteur marchand et sur les modes pertinents de partenariats et de communication qui pourraient être établis entre le secteur Social et le secteur marchand. Certains managers du secteur Social pour pallier ce problème suivent des formations destinées à des managers du secteur lucratif.

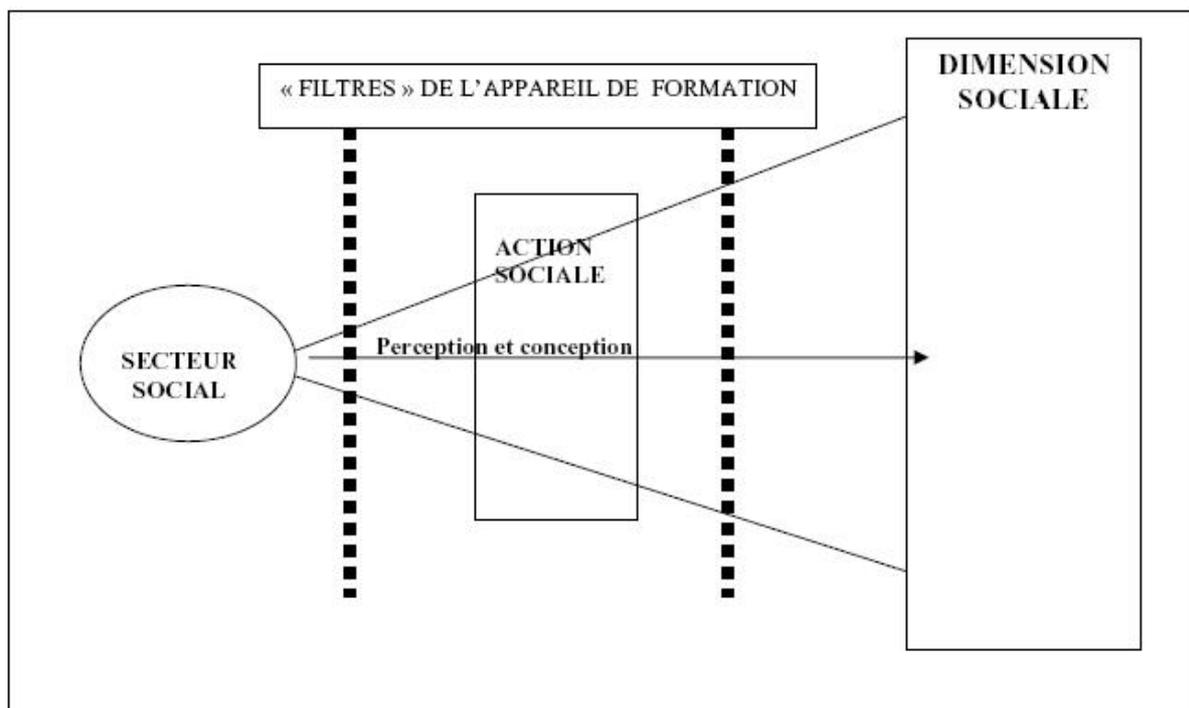
---

<sup>345</sup> Le CAFDES est délivré au nom de l'Etat par le directeur de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (ex. Ecole Nationale de la Santé Publique). Le CAFDES a été réformé par le décret 2002-401, les arrêtés du 25 mars 2002 et du 5 décembre 2001 et la circulaire DGAS/ATTS/4A n°2002/179 du 27 mars 2002. Il qualifie en moyenne 200 professionnels par an et est reconnu au niveau I (fiche n°367 du Répertoire national des certifications professionnelles).

<sup>346</sup> La formation au métier de directeur d'établissement public, est assurée par l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, de Rennes et par les établissements agréés.

En ce sens il nous semble intéressant de souligner que l'appareil de formation du secteur Social, comme le font sans doute la plupart des appareils de formation, a tendance à se protéger et à reproduire sa propre conception de la dimension sociale, de la performance sociale et économique et du secteur Social lui-même. Ceci, en sélectionnant plus ou moins explicitement (conditions de diplômes et d'expériences imposées par les DRASS dans le recrutement des formateurs par exemple) ou implicitement (choix de l'angle de traitement pédagogique des matières à enseigner) les acteurs qui sont invités (ou autorisés) ou non à intervenir dans le champ de la formation. Nous résumons nos propos sur ce sujet par la figure suivante :

Figure n° 17 : Les filtres de l'appareil de formation



Commentaires : L'appareil de formation filtre la perception et de la conception de l'action sociale et de la dimension sociale par le secteur Social.

D'autre part, il reste sans doute à trouver, entre les instituts de formation et les éventuels choix économiques qu'ils sont amenés à faire et les attentes des managers en matière d'appareil de formation, des réponses innovantes : *« Il reste toujours un peu un problème latent c'est le lien entre l'institut [de formation] et le terrain de stage, les formateurs on ne les voit pas souvent [pendant la durée du stage] et il y aurait sans doute (...) des efforts à faire pour renforcer les liens entre l'institut [de formation] et les terrains. Le plus grand danger qui nous guette vous et moi, c'est que l'on perde le contact avec les réalités du terrain et qu'on ne puisse plus s'imprégner des*

*questions et des préoccupations du terrain... »<sup>347</sup>. Quelques temps après ces interviews l'institut de formation en question a supprimé les visites de stage essentiellement, à notre avis, pour des raisons économiques. Après différents débats la formule retenue a été la mise en place de visites collectives regroupant des étudiants selon leur lieu de stage et sur un lieu commun.*

Nous formulons par rapport à cette situation quatre remarques :

- de plus en plus de structures de formation rentabilisent leur coût horaire de formation en augmentant les interventions collectives et en diminuant les suivis individuels et ceci parfois sur incitation directe des financeurs. Dans un secteur où jusqu'alors l'accompagnement individuel prévalait, il restera à évaluer à terme, si par effet de répercussion le suivi pédagogique de la formation globalement moins individuel et plus collectif, a une incidence sur la façon dont les travailleurs sociaux interviennent auprès de leurs clients,
- au delà de l'aspect économique nous avons constaté que, pour se référer aux termes de la sociologie des organisations, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement, la quasi suppression des visites sur les terrains de stage a diminuer fortement la maîtrise d'une zone d'incertitude par les formateurs. En effet, jusqu'alors le formateur avait la maîtrise du contact avec le terrain de stage et de la détermination de la date du rendez-vous (les visites étant jugées alors comme prioritaires pouvaient permettre au formateur de gérer son propre agenda de façon plus libre). Sur place, il avait un contact direct avec l'équipe, le tuteur et souvent la direction. Par rapport à l'étudiant l'avis du formateur pouvait si besoin et dans certains cas avoir un poids dans l'évaluation de l'étudiant, voire pour la validation ou non du stage. Enfin son temps de déplacement, surtout lorsqu'il n'y avait pas encore de véhicules de services et la quasi obligation de les utiliser, en fonction des aléas de la route pouvait lui laisser une latitude dans le choix de revenir ou non à l'Institut de formation. Il nous semble donc que ce type de choix peut reposer sur d'autres raisons qu'uniquement économiques,
- certains formateurs ayant visiblement abusé de cette zone d'incertitude au point que des étudiants se sont plaint de ne jamais pouvoir les rencontrer, l'argument mis en avant pour le choix de cette suppression des visites comme elles existaient auparavant, a été pédagogique : en supprimant les visites de stages sous leur forme actuelle on augmente la disponibilité des formateurs à l'égard des étudiants. Dans la réalité, il nous semble que les formateurs « incriminés » ont trouvé une autre stratégie en instaurant une

---

<sup>347</sup> Propos tenu par un des douze managers dirigeants que nous avons interviewés.

disponibilité uniquement sur rendez-vous, argumentée si besoin était par le fait que cela fait partie du travail social que de savoir dire non (cf. la gestion de la frustration) ou qu'à être dérangés sans cesse on ne peut plus travailler. Il nous semble cependant que la majeure partie du temps les étudiants (ou clients) étant en cours il leur est difficile de déranger sans cesse un formateur. La prise de rendez-vous a amené les étudiants en question à se tourner vers d'autres interlocuteurs plus disponibles ou pour certains à faire la queue lors des pauses intercourses et éventuellement à arriver en retard au cours suivant,

- nous partageons la vision de ce manager sur le risque pour les formateurs et les managers dirigeants de se trouver déconnectés des réalités du terrain. En ce sens, les visites de stages comme elles existaient précédemment, nous paraissent fournir aux formateurs qui savaient observer des éléments essentiels sur la réalité des terrains et l'évolution des problématiques. Le recueil de ces données essentielles ne nous semble pas simple, voire possible sans se rendre « in situ », et reste donc, selon nous une question importante pour permettre aux formateurs d'être en phase avec l'évolution sinon de la dimension sociale au moins de l'action sociale.

Nous allons aborder, en paragraphe suivant, quelles sont les représentations et les pratiques managériales de la performance économique et du Marketing dans le secteur Social.

## **1.2 Représentations et pratiques managériales de la performance économique et du Marketing dans le secteur Social**

Nous l'avons évoqué en première partie : les intervenants de terrain (ME, ES, AS pour ne citer qu'eux) que nous avons pu côtoyer ou rencontrer lors des jurys d'examen aux diplômes, ne nous semblent pas toujours très au fait des réalités économiques et financières que ce soit au niveau macro, méso ou micro économique. Ils justifient ce qui est parfois un complet désintérêt pour ces champs par le fait qu'ils estiment que ces connaissances et préoccupations ne font pas partie de leur métier : « *C'est à la direction de se préoccuper du budget, notre rôle est de nous occuper des usagers.* »<sup>348</sup>

Mais qu'en pense « la direction ? »<sup>349</sup> : « *Sur le plan économique, lorsque je remets le budget aux salariés cela ne pose pas le souci d'être contesté, puisqu'il n'y en a aucun qui en a une lecture.* » Selon nous ce n'est pas un hasard si le manager évoque ce risque d'être contesté car cette attitude

---

<sup>348</sup> Propos d'un étudiant ES en dernière année de formation et largement partagé par les autres étudiants ES

<sup>349</sup> Propos d'un des douze managers dirigeants interviewés

(qui évolue) de contestation du pouvoir faisait partie, à notre avis, de la culture professionnelle. Ce même manager continue ses propos par : « (...) , même la perception de la somme globale je ne suis pas certain qu'ils l'aient. Cela rentre dans la culture générale actuelle, ils n'ont pas une formation économique qui est poussée. C'est plus facile pour eux d'être dans la contestation économique que dans la construction et là il y a de solides défenses. Il est plus facile de dire que l'on n'a pas assez d'argent que de voir comment on utilise l'argent qu'on a déjà. » Pour conforter cette analyse de la situation nous avons pu observer dans les années 80 comment les managers de certains établissements sociaux entretenaient et développaient des déficits structurels afin de négocier des subventions à la hausse. Le raisonnement à l'époque consistait à dire de façon schématique : nous sommes de bons managers puisque nous détectons une demande et des besoins jusqu'ici cachés ou non pris en compte et pour tenter d'y répondre nous avons dû engager plus de moyens que prévu, d'où notre déficit accru.

En caricaturant à peine nous pouvons dire qu'à cette période là, le rôle des managers de ces structures consistait principalement à entretenir et développer des déficits et à rechercher des financements pour les combler, comme le confirme les propos de cet interviewé : « Il est vrai que cela me semble relever de l'évolution de la mentalité des associations. Le système avait peut être été un peu trop d'assistantat au niveau des associations ... »<sup>350</sup>

La performance économique dans le secteur Social, à notre avis consiste aujourd'hui à faire preuve d'efficacité économique et celle-ci peut aussi se traduire par la capacité des intervenants du secteur Social à comprendre le cadre de référence et les enjeux des décideurs et des financeurs. Nous avons quant à nous observé une réticence de la part des étudiants en formation à aller vers les élus. Nous pensons qu'il est possible de négocier et d'établir des partenariats sans donner forcément une coloration de prise de position politique selon le parti auquel se rattachent les élus concernés. Les acteurs du secteur Social ne semblent pas avoir pour, la plupart d'entre eux, intégrés cette logique de fonctionnement : « Les intervenants politiques ne sont pas formés aux pratiques éducatives mais les professionnels ne sont pas non plus formés à l'approche économique et politiques en vue d'établir des partenariats obligatoires. »<sup>351</sup> Il est vrai que comme nous l'avons souligné pour ce qui concerne l'appareil de formation peu de formateurs, issus eux-mêmes du secteur Social<sup>352</sup>, arrivent à sortir de ce

---

<sup>350</sup> Propos tenu par une des sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social, dans le cadre d'une étude menée par nos soins pour la DDTEFP de la Loire et en lien avec le CIPS/ CIPL (actuel Institut Copernic).

<sup>351</sup> Idem

<sup>352</sup> Puisque les DRASS demandent dans l'habilitation des formateurs des conditions d'expérience de terrain en tant que travailleur social et de diplôme de travailleur social.

qu'ils ont appris et expérimenté eux-mêmes : le plus souvent les élus sont perçus sous l'angle politicien, comme le marché l'est sous l'angle mercantile et les clients sous l'aspect clientélisme. Présentation biaisée ou plus fréquemment encore absence de présentation plus redoutable encore, puisque tant que ce qui est ignoré ne s'impose pas<sup>353</sup>, il n'existe pas.

Nous avons dans le tableau suivant récapitulé et croisé des propos recueillis auprès de managers et d'étudiants :

Tableau n° 13 de traitement des interviews

Interviewés	AGES	SEXE	NIVEAU DE FORMATION ANTERIEURE	SITUATION PROFESSIONNELLE	TYPE D'ETABLISSEMENT
<b>Managers en exercice ( 65 %)</b> <b>ou futurs managers (35 %)</b> <b><u>4 groupes de 12 personnes</u></b> <b>soit au total : 48 personnes</b>	30 à 57 ans La majorité d'entre eux (70 %) se situant dans la tranche 37/ 42 ans	Equilibre entre hommes et femmes	Niveau moyen BAC + 2 avec expérience professionnelle d'au moins 3 ans.	Presque tous en situation professionnelle ( seuls 10 % d'entre eux en recherche d'emploi)	Couvrant tous les types de publics et de prises en charges du secteur Social
<b>Etudiants en</b>	22 à 37	Majorité	Bac	Une minorité en	Couvrant tous

<sup>353</sup> Au niveau des managers dirigeants cette réalité s'impose, par exemple pour le financement de leur structure : le prix de journée, la dotation globale ou le forfait de soins sont fixés par le préfet ou par le président du conseil général et en cas de contentieux la commission interrégionale de la tarification sanitaire et sociale (CITSS) peut être saisie (pour les budgets prévisionnels).

<b>formation de travailleurs sociaux</b>  <b><u>1 groupe de 12 personnes</u></b>	ans. La majorité d'entre eux (85 %) se situant dans la tranche 22/ 25 ans	de femmes (63 %)	Avec peu ou pas d'expérience professionnelle	situation professionnelle : 1/3 des effectifs	les types de publics et de prises en charges du secteur Social
--	---	------------------	--	---	--

Tableau n° 13 (suite) de traitement des interviews

Questions	Mots clés :	Managers	Etudiants
Quel terme utilisez-vous pour désigner le public auprès duquel vous intervenez ?	Mot clé : usager	75 %	72%
	Mot clé : <i>client</i>	5%	0%
	Mot clé : (autres ) <i>résidents, jeunes, enfants, pensionnaires...</i>	20%	28%
Quel est le marché du secteur non marchand ?	Idée clé : « <i>Le secteur non marchand est fréquemment régit par la loi 1901(but non lucratif), de ce fait il n'y a pas de marché</i> »	20 %	97 %

Parmi ceux qui utilisent le terme de client qui est votre client ?	Idée clé : « <i>Le financeur ou organisme de tutelle a été clairement désigné par l'institution (et notre CA) comme le client</i> »	50 %	Non concernés
--	---	------	---------------

Commentaires :

- on observe que, comme nous l'avons précisé en première partie le terme de client est très rarement utilisé. Pour nous, ce fait illustre la réticence et la difficulté du secteur Social, à intégrer la notion de performance (ou efficience) économique,
- ce n'est que par la pratique, et de façon minoritaire, que les travailleurs sociaux managers intègrent cette notion de marché dans le secteur Social, dès lors cela nous paraît être un handicap dans l'approche de la performance économique pour ce secteur,
- nous l'avons également évoqué, parmi ceux qui intègrent le concept de client situer que celui-ci est le donneur d'ordre ne nous apparaît pas sans risques dans l'équilibre entre la performance économique et la performance sociale (point sur lequel nous reviendrons en chapitres suivants).

Lorsque l'on interroge ces mêmes managers sur leurs perceptions à propos du Marketing voici ce qu'il en ressort :

Tableau n° 14 de traitement des interviews

QUESTIONS		Managers secteur Social
Qu'attendez-vous d'une approche Marketing :	Idées clés : « ...une grille d'analyse, une prise de recul (comme d'ailleurs pour l'apport d'autres approches) par rapport aux problèmes dans lesquels on baigne au quotidien » « d'abord comprendre, analyser »	55 %

	« c'est aussi valable pour l'approche Marketing : il faut situer d'où elle vient et qui l'utilise avant de voir si on peut l'utiliser nous-mêmes »	dont 30 % parmi ces 55 %
	« le Marketing est adapté au secteur marchand, l'adopter c'est sortir des valeurs qui sont les nôtres. »	28 %
	« il faut voir, on est parfois submerger de choses à connaître ou auxquelles on est supposé devoir s'intéresser, donc il faut faire le tri »	10 %
	« moi j'attends des outils, des choses concrètes qui sont simples à utiliser »	7 %
	NR	/
TOTAL		100 %

Commentaires : On peut recouper, au moins en partie, ces attentes par rapport au Marketing, avec les conceptions évoquées en deuxième partie et précédemment en troisième partie : les premiers managers (55 %) pouvant plus être rattachés à l'approche idéaliste parce que leur abord est plus axé sur la conceptualisation, la pensée et théorisation, les seconds (28 %) de même mais, et l'on retrouve le profil des « opposants » évoqués précédemment, à la différence des premiers (plus « innovateurs » ou « attentistes »), ils sont de fait contre et leur prise de position est souvent idéologiste ( : le Marketing est libéral, le libéralisme est contraire au secteur Social), les troisièmes (10 %) pouvant plus être rattachés à l'approche opératoire (et au profil plus « attentiste »), car leur choix se construit à partir et selon les contraintes quotidiennes et les quatrièmes (7 %) à l'approche empiriste (et au profil plus « attentiste »), car leur point de vue se base plus sur l'expérience sensible et sur l'observation.

### 1.2.1. La tentative de la performance économique intégrée

Dans le secteur Social le domaine de la santé, comme nous l'avons illustré en première partie, a été un des premiers à être sollicité de façon très directe, notamment par les pouvoirs publics, afin de réduire ses coûts. Nous avons vu que cela ne se fait pas sans entraîner des débats houleux à propos de la gestion économique pratiquée dans le secteur privé par rapport au secteur public.

Aujourd'hui il n'est plus question pour le secteur Social de vivre hors de l'économie celle-ci fut-elle sociale. La performance ou efficacité économique consiste donc, comme décrit en préambule, à établir le meilleur rapport actuel et futur entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Mais la prise en compte de la performance économique ne peut pas se faire au détriment de la mission et des valeurs de la structure.

Comme l'a évoqué un manager dirigeant que nous avons interviewé : « *C'est vrai qu'il n'y a pas une prise de conscience du coût économique d'une réunion. Une réunion de dix personnes, c'est x coûts horaires multipliés par dix personnes...* »<sup>354</sup> Le raisonnement nous semble intéressant à condition que l'on ne l'arrête pas à cette étape, car réduire des coûts peut consister à réduire les temps de réunions, certains établissements l'ont d'ailleurs fait, notamment lors du passage aux trente cinq heures.

Mais les économies qui en résultent peuvent s'avérer illusoires, car si ce qui se traitait en réunion était nécessaire, son traitement s'effectue alors ailleurs en hypothéquant d'autres temps (le plus souvent d'intervention en direction des clients) ou s'il ne se s'effectue pas il amène, par répercussion, une diminution de la qualité du service rendu au client.

Il nous semble plus efficient de situer dans cet exemple :

- quelle est la part des réunions dans l'atteinte des objectifs du service aux clients ?
- quelle forme et quelle méthodologie doivent adopter les réunions ?
- avec quels moyens et pour quels résultats attendus ?
- réajuster avec quel dispositif d'évaluation ?

Toujours selon nous, la réduction des coûts n'a aucun sens en soi si elle n'est pas rattachée à la réalisation d'une mission et à la satisfaction de mener à bien celle-ci de façon cohérente.

Nous avons évoqué en deuxième partie l'importance croissante des fusions/acquisitions dans le secteur marchand. Le secteur Social, peu à peu, commence lui aussi à rentrer dans cette logique : par exemple l'effet de taille a été recherché par les mutuelles par ce moyen. Les Groupements d'Intérêt Economique et autres formes de mise en commun de moyens et de financements pourraient-ils permettre de répondre à cette apparente nécessité, plutôt que les fusions et acquisitions ?

Ce n'est pas l'argumentaire tenu par Girodot : « *Depuis la plus haute Antiquité, ce mouvement spontané de solidarité a poussé les hommes à se regrouper sous diverses formes « associatives » pour faire face aux difficultés et aux malheurs qui les menaçaient.* »<sup>355</sup> On peut aussi lire à travers ces

<sup>354</sup> Il s'agissait d'un des douze managers dirigeants interviewés.

<sup>355</sup> Jean Girodot : « *Une autre façon d'entreprendre, entretiens mutualistes* », op.cit. page 8

propos que l'union fait la force et que pour « faire le poids » face à l'adversité plus on est nombreux mieux cela est.

A ce sujet des registres complémentaires, mais distincts, peuvent selon nous, créer de la confusion s'ils sont amalgamés :

- l'union est intéressante si elle conserve la pluralité des cultures et des approches en favorisant leurs éventuels maillages, elle constitue alors une force « assertive » (en capacité de s'affirmer sans agressivité),
- mais elle devient annihilante si elle est uniquement dictée par la standardisation, l'uniformisation, en vue de compresser les coûts, elle se transforme alors en force plutôt destructive (d'emploi le plus souvent).

Sans oublier, comme le dit Désert<sup>356</sup> : « ...que les colosses financiers et économiques sont éminemment fragiles. » Les logiques de regroupement, d'effet de taille, de réduction des coûts ne peuvent, à notre sens, participer à l'intégration de la performance économique dans le secteur Social si elles ne s'accompagnent pas d'une approche plus globale qui les rendent cohérente avec la mission et les valeurs de ce secteur. La RSE nous semble aller dans ce sens.

Mais la RSE est peu développée dans le secteur Social, sauf peut-être du côté des mutuelles : « Bas salaires, sites pollués, dumping social, trafic de déchets, marée noires, corruption d'élus, recours au travail des enfants (...), ces pratiques loin d'avoir disparu, sont contraires à l'esprit de la construction européenne qui intègre, entre autres, le concept de « croissance durable »... »<sup>357</sup> A ce sujet, il est à noter que la MACIF, plus axée dans un premier temps vers les commerçants et les industriels, a été une des premières institutions en Europe dans les années 90 à mettre en place un fonds de développement « MACIF Croissance Durable », jugeant que ce concept était cohérent avec les valeurs mutualistes dont ceux de responsabilité, de prévention et de solidarité. La MAIF, plus axée, dans un premier temps, vers les enseignants, souligne, quant à elle, son engagement dans la construction du modèle économique, social et environnemental, à l'échelle de l'union européenne. Enfin la mutuelle établit le lien avec la GRH et plus globalement avec son bilan sociétal. Le bilan sociétal va plus loin que le bilan social, en intégrant le rapport de la structure avec son environnement social et naturel. Cette démarche nous paraît illustrer comment il est possible de passer des préoccupations GRH,

---

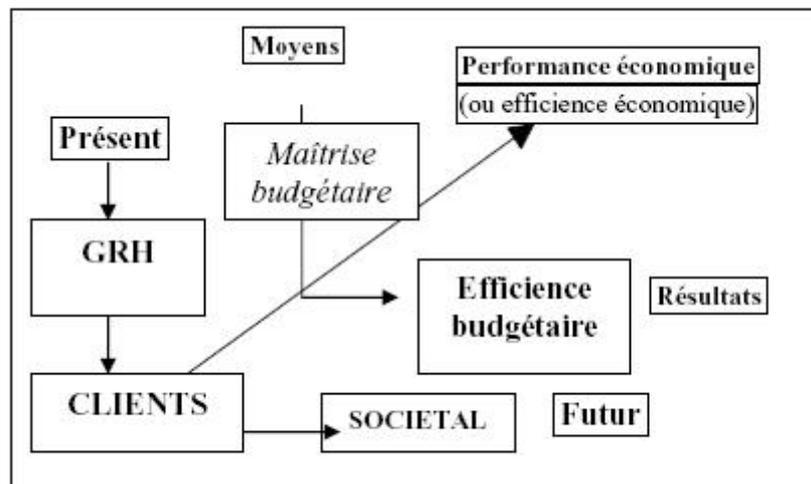
<sup>356</sup> Maxime-henri Désert : « Une autre façon d'entreprendre, entretiens mutualistes », ibidem. page 265

<sup>357</sup> MAIF Infos, n° 137, Mars 2005 : « Responsabilité sociale des entreprises, La MAIF s'engage ». Article dans lequel l'assureur précise, pages 8 et 9

majoritaires chez les managers dirigeants du secteur Social que nous avons interviewés, à une dimension plus sociétale.

Donc pour nous la tentative de la performance économique intégrée pour les structures du secteur Social, passe par une approche plus globale qui, avec la RSE, élargit la mission de chacune d'elles au delà de la sphère de ses clients, comme nous l'illustrons en figure suivante :

Figure n° 18 : La performance économique intégrée pour le secteur Social



Commentaires : La performance économique intégrée pour le secteur Social, nous semble passer par :

- élargir progressivement la préoccupation GRH à la préoccupation clients, puis sociétale,
- intégrer, de façon plus complète qu'actuellement, la maîtrise budgétaire (et donc la logique de l'évaluation) pour aller vers une meilleure efficacité budgétaire (rapport entre les moyens financiers et les résultats obtenus).

Pour l'instant l'approche économique heurte la plupart des intervenants de terrain. Leur raisonnement nous semble relever en partie de la formulation suivante : « les clients du secteur Social sont en difficulté, ils sont pénalisés par la société (« surendettés », « sous-scolarisés », « sous-intégrés », « sous-adaptés »...) et par la vie (handicapés, déficients, malade, vieillissant...), pour compenser ces pénalisations il doit leur être donné généreusement, donc sans compter, partant de là s'il existe bien un domaine où l'approche économique (sauf à ce qu'elle serve à trouver plus de moyens) n'a pas sa place, c'est bien le secteur Social. »

Ce discours et cette conception tacite où le travailleur social était le mandataire de la compensation sociale, n'a plus cours ou de moins en moins cours, chez la plupart des financeurs qui ont aussi pris conscience que les mandataires (non bénévoles de surcroît) se dédouanaient ainsi de la performance économique et de toute forme d'évaluation de leur travail.

Mais réduire les « enveloppes » ou subventions pour les financeurs n'a pas plus de sens en soi que de réduire le coût des réunions : dans tous les cas, et c'est ce que propose l'ESM, la performance économique intégrée doit l'être par rapport à la mission globale du secteur Social<sup>358</sup>.

### 1.2.2 Le Marketing intégré ou « plaqué » ?

Le Marketing peut, selon nous, participer à la performance économique et à son assimilation dans le secteur Social.

Dans le secteur Social nous appelons le Marketing intégré, l'utilisation du Marketing qui prend en compte que cette approche n'est en aucun cas neutre, comme évoqué en deuxième partie, et que son utilisation doit s'avérer en complète cohérence avec les valeurs et la mission de la structure qui y recourt.

Inversement nous entendons par « Marketing plaqué » une utilisation du Marketing sans avoir pris le temps de situer un minimum, ce qu'est le Marketing (ou d'avoir un regard épistémologique sur le Marketing). A défaut, le risque est, pour nous, plus qu'une « simple » erreur de communication, car l'organisation peut utiliser des médias et des messages (aspect le plus visible) qui ne sont pas congruents avec sa mission et ses valeurs, en voulant éventuellement lever des fonds ou « rajeunir » son image<sup>359</sup>. Par ailleurs, les supports utilisés

---

<sup>358</sup> Qui est, comme nous l'avons développé en première partie, de : contribuer au bien-être ou mieux-être individuel et collectif, dans le respect de l'environnement et avec la prise en compte du présent et du futur.

<sup>359</sup> A titre d'exemple, nous avons observé que, dans une association, il a été décidé de réaliser un film présentant la structure, sa mission, ses moyens et méthodes... Dans cette réalisation, bien que soustraite à des professionnels de la communication, il n'a pas été, visiblement, suffisamment discuté des valeurs de la structure et de la façon dont celles-ci transparaissent à travers l'exercice de sa mission au quotidien. L'objectif était, en utilisant un support, le film, de présenter de façon plus attractive que de longs discours et lors d'événements particuliers, Assemblées Générales, conférences, interventions à l'externe, la structure et son travail. Mais très vite des questions, apparemment innocentes, se sont avérées impliquantes : qui devait parler et être filmé ? Dans la réalisation finale, la répartition des propos entre le président et le directeur relevait plus d'un souci de laisser une part égale à chacun d'eux que d'un message ciblé. D'ailleurs la cible de ce film semblait avoir été trop large pour être efficace. Certains salariés avaient été filmés et d'autres pas. Parmi cette dernière catégorie il y avait

peuvent requérir d'importants moyens financiers, la télévision en est la plus évidente illustration. Le retour sur investissement est le plus souvent positif et semble justifier ce choix de média pour les organisations de taille importantes qui s'adressent au plus grand nombre : « Les responsables de l'UNICEF affichent que lorsqu'ils investissent 1 franc en marketing (...) cela leur permet d'en faire fructifier 4 (...) Le Secours Catholique(...) consacrerait 10 % de son budget à la communication, tant au plan national qu'au plan local...l'Association des Paralysés de France...18,5 % pour son budget de communication...les animateurs du Téléthon ne cachent pas que leur budget de communication est de l'ordre de 17 %. »<sup>360</sup>

Mais dans tous les cas il y a nécessité de transparence sur l'utilisation de l'argent par l'organisation pour communiquer et la démonstration, pas toujours évidente, de la pertinence de ces choix.

Lorsque le secteur marchand utilise le Marketing dans ce qu'il a de plus visible pour le client, c'est à dire la communication publicitaire, celui-ci peut considérer que les différents concurrents cherchent à attirer son attention et ses achats par des produits supposés répondre à ses besoins. La logique ne nous semble pas transposable dans le secteur Social. La multitude des sollicitations peut créer une saturation, voire une insensibilité aux messages émanant du secteur Social. Ces messages sont d'ailleurs souvent à sens unique car comme nous l'avons évoqué dans les chapitres précédents le secteur Social utilise plus la communication pour demander que pour « donner ». Déjà en 1993 Belot<sup>361</sup>, écrivait : « Un jour on mobilise l'opinion pour assurer la survie de la Bosnie, un autre pour venir à bout de la Muscoviscidose, un autre pour expédier du riz aux Somaliens, un autre pour les Restos du Cœur (...) la générosité à tendance à se tarir, (...) et les âmes à se blinder à force de secourir les causes tragiques ou désespérées (...) la désaffection syndicale jointe, à la défiance des politiques et à la baisse des convictions religieuses a mis à mal des réseaux d'assistance et d'entraide (...) ». Aujourd'hui ce constat nous semble rester d'actualité et dans ce contexte, l'entrée en concurrence des organisations pour soutenir « leur » cause ne nous paraît pas une stratégie globalement

---

ceux qui ne le voulaient pas, mais plus problématique ceux à qui on avait tout simplement oublié de le demander. L'un d'eux étant représentant du personnel les interprétations purent aller bon train. Entre les propos préparés et presque récités du directeur, filmé en contre plongée, et ceux improvisés de quelques salariés, filmés en plongée, le film laissait une impression un peu brouillonne. Nous avons pu reparler de ce film avec l'un des responsables de l'agence qui l'avait réalisé et qui n'était pas lui non plus satisfait du résultat obtenu. Il nous a dit que la commande initiale avait sans cesse bougée, ainsi que le budget qui était initialement prévu, tout en ayant des délais extrêmement courts dans la réalisation, le film devant être prêt pour l'Assemblée Générale toute proche.

<sup>360</sup> Bruno Dardelet : « le Marketing de l'humanitaire et du caritatif donner, ça coule de source », Les Presses du management 1994, 277 pages, Pages 112, 113

<sup>361</sup> Jean Belot : « Solidarité en panne », éditorial Télérama n°2293, 22.12.1993

crédible. A moins de considérer que chaque structure cible une clientèle plus sensible et prête à s'investir pour des causes particulières, ce qui se fait en partie dans certaines organisations humanitaires.

Mais à cela viennent s'ajouter les catastrophes subites telles celle du Tsunami en Asie du sud-est en 2005, où toutes les clientèles de donateurs sont sollicitées parfois au « détriment » (les fonds de la « solidarité » n'étant pas illimités) de causes plus locales qui ne disparaissent pas pour autant. En ce sens, en France, bien qu'ils s'imposent au plus grand nombre, la Contribution Sociale Généralisée (CSG), puis le Remboursement de la Dette Sociale (RDS) n'ont pas forcément apporté beaucoup de transparence dans l'utilisation spécifique des fonds qu'ils lèvent par le biais de l'impôt.

Nous avons souligné en première partie l'importance des valeurs. Nous pensons que dans toutes structures, et de façon incontournable pour celles du secteur Social, le travail régulier sur leurs valeurs et la façon dont elles les extériorisent et les mettent en pratique au quotidien est essentiel pour bénéficier d'un Marketing véritablement intégré. Ce préalable devrait pouvoir permettre d'éviter ce qu'évoque Marion : « *Beaucoup d'acteurs sociaux mobilisent explicitement ou implicitement, l'idéologie marketing. D'abord ceux qui œuvrent dans les organisations à but lucratif du secteur marchand (...) Ceux qui dans les organisations à but non lucratif, imitent les premiers (...) Tous s'efforcent de séduire un acteur central : le consommateur...* »<sup>362</sup> « *...l'idéologie marketing accentue ce qui sépare les individus et la mentalité consumériste est solidaire d'une génération de la désocialisation. Elles sapent le civisme (...).* »<sup>363</sup>

En matière de Marketing et de communication la plupart des associations humanitaires ont évolué dans leurs messages passant de la culpabilisation (par exemple : vous êtes en bonne santé mais comment pouvez-vous laisser vos semblables dans la souffrance et la misère ?) à des messages de valorisation (Rejoignez nous et tous ensemble luttons contre tel ou tel fléau !).

Mais l'intégration Marketing nécessite, selon nous, d'aller plus loin et là encore de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds mais aussi sur les moyens d'évaluation et de contrôle qui permettent de s'assurer que la structure, à travers certains de ses membres, ne devient pas déviante dans sa mission et au pire n'en arrive pas à bafouer les valeurs qu'elle est censée défendre : « ...Depuis quelques temps, le petit monde de l'humanitaire est secoué par des scandales qui ternissent son image : (...) pratiques pédophiles et d'abus sexuels sur le terrain des missions de certaines ONG et d'agences des Nations Unies, la mise en examen de

---

<sup>362</sup> Gilles Marion : « *Idéologie marketing, mal du siècle ?* » op. cit. page 52

<sup>363</sup> Idem. page 283

responsables (...) Ce n'est pas parce que la cause est honorable et généreuse que ceux qui sont censés la servir le sont. (...). Pour autant, les grandes organisations, notamment onusiennes, ont-elles saisi la gravité de la situation ? Je crains encore une fois que les dirigeants soient tentés de banaliser (...) pour ne pas nuire à l'excellent travail accompli, et surtout pour ne pas effrayer les donateurs et autres bailleurs de fonds. »<sup>364</sup>

De plus ce qui se passe au niveau de l'humanitaire, du fait de la mondialisation de ce domaine est, selon nous, précurseur des problématiques plus particulières des autres domaines et donc de l'ensemble du secteur Social. Nous avons évoqué le poids des financeurs et ceux-ci peuvent aussi, indirectement amener les structures du secteur Social à recourir à un Marketing non intégré comme l'illustre les propos suivants : « L'argent, voilà l'objet de toutes les contorsions, petites trahisons et autres soumissions et démissions des humanitaires . (...), je fais allusion à une certaine idéologie dominante qui règne dans nos organisations et qui, avec un certain cynisme, s'adapte aux exigences du marché humanitaire : d'un côté l'image des braves volontaires sur le terrain et de l'autre les tenants du marketing humanitaire qui sont en train de prendre le pouvoir sur les premiers et qui finiront par diriger nos organisations. Cela a déjà commencé lorsqu'on accepte de choisir le lieu de nos missions en fonction des bailleurs publics potentiels. (...) ce sont les bailleurs qui choisissent les victimes. Dans le monde humanitaire, comme dans le monde du spectacle, il y a des lieux où il faut être vu pour avoir les meilleures retombées médiatiques et par conséquent de meilleures chances de financements institutionnels, en général gouvernementaux. (...) il faut être politiquement correct et se grouper en consortium de l'humanitaire pour plaire aux bailleurs publics tels que la Communauté Européenne, la Banque Mondiale ou nos gouvernements, quitte à renier nos engagements et les valeurs éthiques fondatrices... »<sup>365</sup>

Faut-il faire ce qu'il est utile de faire ou choisir avant tout une logique de visibilité ?

De nombreux intervenants du secteur Social en sont pleinement conscients : la commande sociale est parfois politicienne (les résultats doivent être visibles avant tout par les électeurs potentiels lors de périodes où les choix électoraux se font) et vise plus la paix sociale que la progression sociale. Il est alors tentant de privilégier ce qui se voit et le court terme. A

---

<sup>364</sup> Dr Nago Humbert Président de Médecins du Monde-Suisse : « *Le temps, Le Petit Monde de l'Humanitaire* » Suisse, mai 2002, [\\_http://www.meanomadis.com/content/index.asp](http://www.meanomadis.com/content/index.asp) 07.04.05 Nous avons quant à nous eux également le témoignage de quelques managers concernant des pratiques similaires, heureusement très minoritaires, où les Conseils d'Administration n'ont pas pris de réelles sanctions afin d'éviter que le scandale fasse fuir les clients et ne donnent une image défavorable aux financeurs. Selon nous, dans le secteur Social ce type de problème devrait être considéré comme de la gestion et prévention des risques.

<sup>365</sup> Dr Nago Humbert ibidem

contrario, se contenter d'être convaincu et de décréter que l'on fait du bon travail dans le secteur Social n'est plus, non plus acceptable. Entre ces deux situations le Marketing intégré peut sans doute permettre de trouver une voie d'innovation.

Les domaines religieux ou philosophiques ne se trouvent pas tout à fait dans la même situation que celle évoquée pour l'humanitaire, non pour celui des scandales par lesquels ils sont également fréquemment touchés, mais pour ce qui concerne le recours aux médias pour recueillir des fonds. En France et en Europe, l'église après s'être vue potentiellement « dépossédée » de sa presque exclusivité de l'action caritative par la loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901, a pu aussi créer des associations ayant différentes missions, depuis recueillir des fonds pour ses diocèses jusqu'à combattre des maladies.

Cependant, l'Eglise avait tout un savoir faire en matière de recueil de fonds et a su utiliser le Marketing, apparemment de façon plus intégrée que le domaine humanitaire. Déjà en 1992 Vaccaro écrivait : « Le marketing direct devient un impératif en période de baisse de fréquentation des lieux de culte. Le système prospection/ fidélisation est parfaitement adapté aux besoins des diocèses, d'autant plus qu'il permet de mettre en valeur les déductions fiscales dont bénéficient les dons aux cultes »<sup>366</sup> Même si l'église catholique est en concurrence comme le titre Menthon : « La défiscalisation des dons (...) pour l'exercice 2005 (...) passe à 66 %. Les français donnent en moyenne 251 euros, [contre 194 euros en 1996] »<sup>367</sup> elle reste quand même un important collecteur avec 15 % des dons déclarés. Dardelet<sup>368</sup> quant à lui écrit : « Dieu a besoin de la pub. » le fait d'avoir des (clients) fidèles permet à l'Eglise de réduire ses frais de collecte jusqu'à 3 % contre 10 à 20 % pour une ONG laïque.<sup>369</sup>

Dans le domaine relevant du philosophique, le Marketing peut être discret, voire inexistant par volonté de s'adresser à des membres sélectionnés parfois par cooptation.

En cela le droit associatif permet dans la réalisation des statuts d'une association d'opérer une véritable sélection dans le « recrutement » de ses membres ou de ceux qui détiennent le pouvoir notamment par son bureau.

---

<sup>366</sup> Antoine Vaccaro : « *L'Evénement* » La Croix 5 mars 1992

<sup>367</sup> Pierre-Henri de Menthon : « *L'Eglise en concurrence. En France , l'Eglise catholique a moins profité de la défiscalisation des dons que les organisations laïques.* » Challenges n° 26 du 9 mars 2006 page 9

<sup>368</sup> Bruno Dardelet : « *Le Marketing de l'Humanitaire et du Caritatif* ». Op. cit. Page 208,

<sup>369</sup> Source article Pierre-Henri de Menthon ibidem

## **Conclusion de la section 1**

Dans le secteur Social la performance ou efficience sociale nous paraît, à travers l'ensemble des données que nous avons recueillies par interviews et par contacts informels, le plus souvent limitée à la perception qu'ont les managers et plus globalement les acteurs de ce secteur, de l'intervention ou des politiques sociales. Comme nous l'avons souligné l'appareil de formation et les nombreuses barrières à l'entrée, notamment législatives, ne peuvent, selon nous que reconduire et faire perdurer cette situation. La loi 1901 cependant, par les initiatives qu'elle permet de prendre, reste une porte ouverte pour l'évolution de ce secteur et de son rôle, à notre avis, insuffisamment dynamique quant à l'intégration de la performance sociale et à l'innovation en ce domaine. Innovation qui à notre sens permettrait de redonner un second souffle à ce secteur sans doute de plus en plus morcelé et qui est en quête de sens. Ce manque, toujours selon nous, de positionnement du secteur Social comme promoteur de performance ou efficience sociale lui fait subir plutôt qu'intégrer la performance économique qui aujourd'hui lui est demandé par les financeurs et les décideurs. Une autre clé pour assimiler la performance économique nous semble passer par la notion de client et de Marketing intégré, l'ESM en étant une forme adaptée.

Nous allons maintenant en section suivante situer notre analyse sur ces mêmes repères mais cette fois en secteur marchand.

## ***Section 2 : Représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) et de la performance économique (et du Marketing) dans le secteur marchand***

Dans un premier temps nous nous référerons aux entreprises du secteur marchand dans lesquelles notre pratique nous a amené à intervenir au titre de conseil sur une période de neuf années. Ce qui est, nous en convenons volontiers, une source de données qui ne présente aucune garantie d'objectivité puisqu'elle relève d'un échantillon d'entreprises, certes de tailles et de secteurs très divers, mais néanmoins non construit de façon aléatoire, ni selon une autre méthode telle celle des quotas.

Cette connaissance, toute relative, nous le soulignons, d'un certain nombre d'entreprises du secteur marchand nous a amenés à formuler quelques hypothèses descriptives, explicatives et parfois prospectives. De ces hypothèses nous avons conservé que ce qui nous semblait être le plus en lien direct avec notre sujet de thèse, c'est à dire la RSE que nous avons déjà abordée en deuxième partie et plus spécifiquement l'Insertion.

Pour explorer et étayer ces hypothèses et également parce que cette approche nous a été possible alors dans notre champ professionnel (aspect de la contingence) lors d'une intervention pour l'IMS<sup>370</sup>, nous avons conservé trois cas d'entreprises nous paraissant les plus représentatifs pour mener à bien notre recherche.

## 2.1 Représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) dans le secteur marchand

Notre approche en entreprises du secteur marchand nous amène à émettre quelques hypothèses exploratoires classées en hypothèses descriptives, explicatives et prospectives (et non prescriptives) synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau n° 15 : Hypothèses exploratoires des représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) dans le secteur marchand

Type d'entreprises	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prospectives (et non prescriptives)
PME-PMI	La dimension sociale est une dimension dans l'entreprise qui se traduit (et se restreint) essentiellement par la gestion sociale <sup>371</sup> (ou	La gestion sociale est pour l'entreprise la partie la plus accessible et tangible de la dimension sociale.	La gestion sociale reste prépondérante mais avec la fluidité grandissante de l'approche financière et notamment des cessions/ acquisitions

<sup>370</sup> Institut de Mécénat Social (voir 1 et 2ème parties).

<sup>371</sup> Point de vue conforté par les propos de Françoise Quairel et Marie-Noëlle Auberge : « *La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) n'est que très faiblement intégrée dans les stratégies des PME en dépit des nombreux discours sur les avantages de la RSE et de nombreux outils proposés aux PME pour sa mise en œuvre. (...) des obstacles traditionnellement cités, notamment la faiblesse des ressources et la vulnérabilité économique...* » : Françoise Quairel et Marie-Noëlle Auberge : « *Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de*

	<p>GRH).</p> <p>La performance sociale possède un indicateur essentiel : le climat social, celui-ci étant mesuré lui-même par le taux d'absentéisme, d'Accident du Travail, le nombre de jour de grève...</p> <p>La dimension production, même si l'on se trouve dans le secteur tertiaire (services), reste prépondérante dans les représentations managériales.</p>	<p>Le climat social, reste un indicateur fiable des forces internes de l'entreprise et de la capacité et volonté de son personnel à s'adapter et à répondre aux sollicitations et exigences de son environnement, donc à conserver son avantage concurrentiel.</p> <p>La survie et la pérennité de l'entreprise semble se rattacher avant tout à sa capacité à assurer, en constant ajustement avec son environnement, sa production dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût.</p>	<p>les PME/ PMI commencent à élargir leur perception de la dimension sociale au delà de la gestion sociale.</p> <p>Le climat social repose aussi sur la capacité de la gestion sociale à faire intégrer aux salariés que leurs emplois dépendent d'abord de leur capacité à participer à la compétitivité de l'entreprise et ensuite de leur employeur (les nouveaux salariés ont intégré qu'ils seraient vraisemblablement amenés à faire plusieurs métiers au cours de leur parcours professionnel. Ils doivent aussi intégrer que dans une même entreprise ils peuvent voir se succéder plusieurs employeurs.</p>
--	---	---	--

Grandes entreprises	La dimension sociale est une dimension qui dans l'entreprise se traduit essentiellement par l'environnement *, elle est ensuite relayée et déclinée au niveau de la gestion sociale qui n'en représente qu'un aspect.	Les dimensions politique générale de l'entreprise et stratégique sont prépondérantes et ne s'appuient pas sur une vision essentiellement production mais plutôt marchés internationaux : marchés des capitaux, marchés de la main d'œuvre, marché des compétences, marchés des brevets, etc.	Comme évoqué en première partie l'ère des OPA, fusion/acquisitions reste globalement en plein essor. On peut envisager éventuellement un réajustement entre les capacités économiques et la valeur réelles des entreprises et leur valorisation financière.
---------------------	---	--	---

\*A ce propos, nous citons Bouriez car ses propos nous semblent bien illustrer l'ambiguïté de l'approche de la dimension sociale par un certain nombre de managers, notamment des grandes entreprises. Nous reviendrons dans un second temps sur cette analyse à travers les données recueillies dans les trois cas d'entreprises que nous présenteront ensuite. En effet, comment interpréter les propos de Bouriez lorsqu'il dit : « *Nous voulons qu'à terme chaque Français, même sans le savoir, participe au commerce équitable (...)* : [mais, comme nous l'avons évoqué en deuxième partie, est-ce de la responsabilité, de la compétence et du droit des entreprises de diriger le consommateur ?] « *La politique de l'enseigne met ainsi l'accent sur (...) la vente à prix compétitifs par rapports aux produits classiques- notamment grâce aux économies réalisées sur les coûts de marketing ->* : [Le Marketing ne pourrait-il être associé au commerce équitable ? ] « *Parmi les auteurs du « fair trade », nous ne sommes pas les plus bruyants. Notre engagement ne recouvre aucun enjeu d'image. [(sic.)] Nous ne sommes pas côtés en bourse et nous n'avons nul besoin de communiquer sur ce sujet. Ce qui compte c'est de faire du commerce équitable, pas de le faire savoir. »*<sup>372</sup>

<sup>372</sup> Pierre Bouriez, cité par Guy-Patrick Azémar : « *Commerce équitable pour tous. Trade not aid* » Cockpit n° 59 de mai 2005, pages 4 et 5.

Nous pensons quant à nous que communiquer sur le commerce équitable qui est aussi une forme de RSE, notamment dans la grande distribution, doit se faire de façon cohérente avec le sujet traité, mais peut-on lire en filigrane dans ces propos une conception du Marketing l'associant aux discours plutôt qu'aux actes (voire comme dispensateurs d'actes) ? Par ailleurs, quelle place a le Marketing dans ces propos (que nous pensons pouvoir être retrouvés chez d'autres managers) que nous pourrions reformuler en : « les produits issus du commerce équitable gardent des coûts compétitifs car ils sont libérés du poids des coûts du Marketing. » En effet, nous pensons que ces coûts sont diminués puisqu'ils mettent en avant non plus des avantages produits qu'il faut promouvoir par marques, par lignes, par gammes et par produit, mais une connivence globale d'engagement éthique, (ou supposé l'être) entre des producteurs, des distributeurs et des consommateurs. Il nous semble cependant que l'éclairage épistémologique que se propose de promouvoir l'ESM est malheureusement absent : « quelles sont les origines, logiques, valeurs et portées du commerce équitable ? » Approche qui, selon nous, favoriserait ce que Quairel et Auberger<sup>373</sup> nomment la : « *modification du système cognitif du dirigeant (...) [de PME], [et] sa compréhension de la RSE en général* »<sup>374</sup>

Ceci précisé, le commerce équitable apparaît comme un mieux pour les producteurs qui en bénéficient puisque, par exemple, un paquet de café distribué en GMS par le système Max Havelaar, sur une gamme de prix équivalente avec le système traditionnel, de 2.3 à 3 euros, va rapporter au petit producteur 0.62 euros (système Max Havelaar) au lieu de 0.15 euros (système traditionnel)<sup>375</sup>. Le « juste prix » est obtenu en diminuant le nombre d'intermédiaires ou éventuellement leurs marges. D'autres initiatives hors du secteur alimentaire existent telles, pour ne citer que quelques exemples qui montrent la diversité des champs d'action, celles qui fabriquent des vêtements équitables<sup>376</sup>, celles qui combattent la discrimination sous toutes ses formes<sup>377</sup>, celles qui apportent une aide bénévole pour l'élevage caprin laitier et pour la création d'entreprises agro-alimentaires<sup>378</sup>, ou encore celles qui proposent des voyages « équitables »<sup>379</sup>.

---

<sup>373</sup> Françoise Quairel et Marie-Noëlle Auberger : « *Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise* » Dossier : « *Le management responsable* » op.cit. . page 111

<sup>374</sup> Ibidem

<sup>375</sup> Sources : « *Pleine Vie* » Février 2005 page 22 et .[www.maxhavelaar France.org](http://www.maxhavelaar.fr)

<sup>376</sup> Azimuts : -<http://www.azimuts-art-nepal.c>

<sup>377</sup> Care : -<http://www.carefrance.org>

<sup>378</sup> Ethiques : -<http://www.dvsud.org>

Il n'en reste pas moins qu'à défaut de déterminer des indicateurs fondés sur un engagement et des valeurs clairement annoncés et éclairés préalablement par le questionnement épistémologique, les représentations et les pratiques managériales de la performance sociale et de la dimension sociale dans le secteur marchand resteront ambiguës : « *La Plate-Forme pour le Commerce Equitable (PFCE), qui fédère une trentaine d'organisations (...) a connu une défection (...) : Azimuts-Artisans du Népal a claqué la porte, après avoir créé son propre outil de certification (...) la raison évoquée ? Des divergences profondes sur la notion même de commerce équitable, avec en ligne de mire le médiatique label Max Havelaar (...) Sous ce label sont commercialisés en France 1300 produits pour un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros sur un total de 150 millions réalisés par la filière. Des ventes effectuées à 90 % par la grande distribution. C'est là que le bât blesse, car pour les puristes, la grande distribution n'est pas le bon partenaire (...) mais déjà les grands distributeurs surfent sur la même vague et créent leurs propres marques...* ».<sup>380</sup> Il nous semble qu'à travers cet exemple et la situation qu'il illustre, se pose une nouvelle fois la question de l'articulation entre la performance sociale et la performance économique. Nous reviendrons sur cette question dans les paragraphes suivants, mais le risque de « détournement » de certaines valeurs existent, comme nous allons le voir dans l'exemple suivant : « *Une (...) agence, Cosmopolis, propose de pénétrer dans des pays dictatoriaux avec des populations encagées vivant sous la botte (...) Moins géopolitique mais d'un voyeurisme tout aussi jubilant, une agence des Pays-Bas proposait voilà deux ans, pour 450 euros, un voyage spécial découverte de la vie des SDF, avec nuit à la belle étoile et sous les cartons (...) Les bons voyageurs sont inhumains ..., écrivait Elias Canetti.* »<sup>381</sup> Sans compassion et avec une bonne dose d'égoïsme, mais ces qualificatifs ne sont que notre propre opinion fondée sur notre propre système de valeur et de croyance, dans cet exemple la « contre-performance sociale », qui peut dans certains cas être nommée la misère humaine, peut aussi devenir un créneau, une « niche », efficaces (mais non efficients et performants) économiquement parlant. Comme nous l'avons évoqué en première partie les valeurs restent avant tout subjectives et ce qui est qualifié de voyeurisme par certains peut-être appelé de l'anthropologie par d'autres et le voyeurisme peut même être revendiqué par certaines personnes. Notre point de vue en la matière est qu'il nous paraît nécessaire de clarifier ce que l'on veut faire, pour quelles raisons et avec quels effets escomptés.

---

<sup>379</sup> TourismConcern [\\_http://www.tourismconcern.org.uk/](http://www.tourismconcern.org.uk/) ou Croqnature [-http://www.croqnature.com](http://www.croqnature.com)

<sup>380</sup> Benjamin Neuman : « *Au rayon éthique, la guerre s'annonce durable.* » l'Expansion n° 708 mai 2006 page 12

<sup>381</sup> Enquête Télérama n° 2794 30 juillet 2003 page 11

### 2.1.1 Représentations et pratiques managériales de la performance sociale et de la dimension sociale à travers la RSE et l'Insertion

« La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue une thématique dominante en sciences de gestion, une exigence stratégique portée par les grands organismes internationaux (Commission européenne, BIT, etc.), un sujet récurrent de débats et d'échanges entre praticiens, professionnels, hommes d'entreprises. Le management responsable est l'instrumentation de gestion visant à mettre en œuvre les trois dimensions reconnues à la RSE : la responsabilité économique, la responsabilité sociale (ou sociétale) et la responsabilité environnementale. La RSE n'est pas un épiphénomène, ou un effet de mode sans lendemain. Elle correspond à un ensemble de pratiques lourdes et à une vision de la place de l'entreprise dans son environnement économique, écologique et sociétal, consolidant des comportements " nouveaux ". Correspondant à une tendance forte, la RSE peut alors s'interpréter comme une institution économique nouvelle en cours d'expérimentation ».<sup>382</sup> Cette citation, en lien avec ce que nous avons abordé en deuxième partie, nous semble bien refléter les définitions et les enjeux actuels rattachés en priorité actuellement dans le secteur marchand, à la performance sociale et à la dimension sociale. Nous allons maintenant, à travers les données recueillies et présentées par les trois cas d'entreprises, dans notre intervention pour l'IMS, essayer de mettre en exergue les représentations et pratiques managériales de la performance sociale et de la dimension sociale à travers la RSE et l'Insertion.

Nous rappelons que les données que nous allons présenter et analyser en lien avec notre recherche ont été recueillies dans le cadre d'un groupe de travail pilote par l'IMS et copiloter dans un premier temps avec ARAVIS. Ce groupe a réuni de cinq à sept entreprises intervenant respectivement dans les domaines suivants : Transport, gestion de l'énergie, intérim, génie climatique et chauffage, école d'enseignement supérieur. Les quatre séances de travail collectif se sont déroulées entre le 30.06.2005 et le 07.04.2006, ces séances étaient précédées d'un travail de préparation et d'expérimentation au sein de chaque entreprise. Ma position, en accord avec l'IMS, ARAVIS et les participants, a consisté à amener, plus spécifiquement, une analyse visant à faire approfondir les points évoqués puis à synthétiser

---

<sup>382</sup> . « *Lettre du Management responsable* » 2004 créée en partenariat par le Groupe de recherche en Economie et Management des Organisations (GEMO), l'équipe de recherche de l'ESDES, l'école de management de l'Université catholique de Lyon (UCL), l'Association pour le Développement de l'Enseignement et la Recherche sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ADERSE) et le Cercle d'éthique des affaires (CEA).

les points de convergences. Comme précisé précédemment, les trois structures retenues dans cette approche l'ont été pour leur plus grande représentativité de l'ensemble des problématiques traitées dans ce groupe de réflexion et de travail.

La première séance a permis de construire un cadre de référence commun au groupe. Celui-ci était composé de managers très majoritairement cadres de direction dans la fonction RH et d'une personne directrice d'école de management. Ces managers, délégués de leurs entreprises de taille moyenne à très grande, toutes engagées dans une démarche de RSE, avaient pour objectif d'analyser leurs pratiques et de les améliorer en matière d'Insertion Professionnelle. Pour ces managers l'utilisation de l'Insertion Professionnelle était axée sur une forme de Responsabilité Sociale de leur structure permettant l'accès à l'emploi à des personnes en position de plus ou moins grande exclusion du marché du travail (seniors, personnes en difficulté, profils atypiques...). Il y a donc dans cette formalisation de la RSE une connexion directe avec la gestion sociale (ou gestion du personnel) telle que nous l'avons définie en première partie, au sein des entreprises. Nous nous sommes rendu compte que les enjeux tant internes (importance de la communication interne, évolution des pratiques managériales, remises en question des fonctionnements et des pratiques salariales « installées », remise en question des grilles de salaires...) qu'externes (importance de la communication externe, décodage et positionnement dans l'environnement concurrentiel...) sont larges et parfois difficiles à évoquer par les managers qui, comme nous l'avons aussi évoqué en deuxième partie, préfèrent rester dans des discours « politiquement corrects ». Discours qui, selon nous, ne favorisent pas toujours la cohérence, voire les synergies, entre la performance sociale et la performance économique. Ces managers sont au carrefour de tensions et, sans doute à juste titre, préfèrent privilégier des positions médianes et d'expérimentation plutôt que de vouloir avancer sur des axes trop affirmés qui peuvent se trouver contredits ou en porte à faux dès le premier retournement conjoncturel. Nous précisons cela en amont de la présentation de notre analyse car nous n'ignorons pas qu'en tant qu'observateur ou intervenant externe il nous est nettement plus confortable de porter un regard plus « incisif » en matière d'origine, de logique, de valeurs et de portées de pratiques managériales pour lesquelles chacun des acteurs est soumis à un ensemble d'enjeux et de zones d'incertitudes où il essaie à défaut d'obtenir le meilleur résultat, d'obtenir ce qu'il croit capable de produire une adaptation ou une amélioration de la situation qui préserve l'équilibre des forces en jeu et plus globalement de l'entreprise.

*Premier cas d'entreprise :*

La première entreprise, d'un effectif supérieur à 250 salariés, basée sur plusieurs sites en Languedoc Roussillon est rattachée à un groupe d'envergure internationale. Son cœur de métier est axé sur la maintenance et la gestion d'installation en génie climatique et chauffage. Ses principaux clients sont des collectivités. L'engagement dans l'Insertion professionnelle est né d'une initiative de la Direction sur un plan local, puis est devenu, après expérimentation, source d'intérêt au niveau des managers du groupe. La RSE est un axe global dans la communication du groupe et des entreprises qui y sont rattachées, il nous paraît intéressant de souligner que l'engagement de l'entreprise en RSE, à travers l'Insertion, a été mise en avant en direction de ses clients et a été source de renforcement de leur fidélisation et à terme peut aussi amener de nouveaux clients (par le « bouche à oreille »).

En interne, la mise en place du projet a apparemment un peu « souffert » d'un manque d'appui de la communication interne. En effet, suite à la décision de la direction et DRH locales de s'engager dans une démarche d'insertion il y a eu une communication de type descendant, en direction de sept chefs d'exploitations et des DP sans prendre en compte leurs propres perceptions et valider leur mode d'engagement ou positionnement. La stratégie retenue a été de s'appuyer sur la conviction partagée avec quelques personnes sur l'intérêt de la démarche et la bonne volonté générale. Par ailleurs, il a été mis en place une formation destinée à l'encadrement en vue de bien réussir l'intégration de ces personnes au profil inhabituel (jeunes plus ou moins en difficulté). La sélection des jeunes, leur suivi et la formation de l'encadrement ont été assurés par une structure du secteur Social. Cette sous-traitance a posé certains problèmes que nous développerons en paragraphe suivant. Parmi les cent jeunes présents lors d'une convocation « petit déjeuner » soixante-dix ont été soumis à trois types de tests (aptitudes, motivation et psychologiques), parmi ces derniers douze ont été formés dans une formation sur 12 mois en alternance de 400 h, dont 53 h sur des modules de savoir-être. Sept ont réussi leur examen de validation de la formation (équivalent au niveau bac professionnel), enfin cinq ont été embauchés. Le manager responsable de la communication et des RH de l'entreprise qui a présenté la démarche de son entreprise a estimé que l'abandon de formation pour une des sept personnes et pour une autre du processus de recrutement après l'obtention de sa certification et un mois avant la concrétisation de son CDI, posait question : « *Nous avons vécu et j'ai ressenti ces abandons comme des échecs* ». <sup>383</sup> Ces échecs pouvaient-ils être considérés comme les maillons faibles de la chaîne ? En un sens nous pensons que oui. En effet, il semble que le suivi de ces

---

<sup>383</sup> Propos d'un manager Responsable de la Communication et des RH et délégué par l'entreprise pour représenter celle-ci dans le groupe de travail IMS.

nouveaux recrutés ait été géré de façon externe par le sous-traitant sans véritable concertation avec l'entreprise qui manque aujourd'hui d'éléments pour analyser les causes de ces abandons. Par ailleurs, la récence de l'embauche de cinq autres personnes ( moins de six mois lors de la présentation par la représentante de l'entreprise) ne peut pas permettre de conclure pour l'instant à des insertions réussies.

De ce premier cas voici les analyses, hypothèses descriptives, explicatives et prospectives que nous proposons.

Tableau n° 16 : tableau récapitulatif du cas d'entreprise n° 1

Hypothèse descriptive	Hypothèse explicative	Hypothèse prospective (et non prescriptive)
L'engagement dans l'Insertion professionnelle est né d'une initiative de la Direction sur un plan local, puis est devenu, après expérimentation, source d'intérêt au niveau des managers du groupe : <i>« Aujourd'hui le projet remonte au niveau du groupe qui le trouve intéressant »</i> <sup>384</sup>	La relative autonomie des sites en Languedoc Roussillon et les problèmes de recrutement (pénurie de main d'œuvre qualifiée ) ont permis à l'entreprise d'initier cette démarche.	Cet exemple nous semble illustrer la possibilité, en matière de RSE, d'initiatives et d'expérimentations locales qui peuvent ensuite être généralisées.
L'engagement dans l'Insertion professionnelle nous semble plus s'appuyer sur les convictions d'une personne manager de direction que sur la déclinaison argumentée de la RSE en Insertion : <i>« Nous</i>	Nous l'évoquerons aussi pour les autres entreprises : l'utilisation de la RSE chez les managers du secteur marchand que nous avons rencontrés et interrogés ne s'appuie pas ou pas suffisamment, sur	Par les propositions de l'approche ESM, les contradictions dans lesquelles se trouvent parfois (souvent ?) prises les entreprises entre des discours socialement responsables et des pratiques

<sup>384</sup> Idem.

<p><i>sommes partis de l'implication de deux personnes, dont le directeur, qui voulait apporter sa pierre et rendre concret le rôle social de l'entreprise »<sup>385</sup></i></p>	<p>l'articulation (à notre avis la seule cohérente en entreprises du secteur marchand) entre performance économique et sociale.<sup>386</sup> Comme nous l'avons évoqué en deuxième partie et aussi en cette partie dans les paragraphes précédents, la RSE peut se traduire par des retombées économiques très concrètes positives ou négatives selon la cote du « Goodwill » clientèle l'image d'une entreprise peut être rehaussée ou dégradée en fonction de son positionnement RSE.</p>	<p>économiquement contradictoires, peuvent s'atténuer de façon notoire.</p>
<p>Le décalage entre une communication externe plutôt réussie et une communication interne plutôt défailante peut alimenter les critiques de ceux qui estiment, donnant au passage un nouveau « coup de griffe » au Marketing, que la RSE est un « coup Marketing » : « Nous avons informé</p>	<p>Il nous semble, en interne, pour le moins risqué de partir sur des valeurs supposées et déclarées partagées par tout le monde : qui en effet, disposant d'un emploi en CDI dans une entreprise oserait se déclarer opposé à l'Insertion de personnes en difficultés ? Bien que les managers interrogés</p>	<p>La communication peut s'avérer une arme à double tranchant. Il nous semble que réaffirmer et partir d'abord du rôle et de la réalité économique de l'entreprise permet ensuite d'aborder de façon pragmatique et sans double discours la RSE. Dans le cas de cette entreprise la pénurie de main d'œuvre</p>

<sup>385</sup> Idem.

<sup>386</sup> Lorsqu'en début de paragraphe nous avons utilisé le terme de « politiquement correct » et pour illustrer ce point de vue, nous pensions aussi aux réactions chez certains managers interrogés qui ont consenti à évoquer que de façon très brève et non chiffrée, et sur notre sollicitation explicite, l'intérêt économique de ces approches : aides incitatives de l'Etat, et parfois rémunérations moindres par rapport à des personnes diplômées et ayant de l'expérience.

<p><i>verbalement les sept chefs d'exploitation et aussi les DP. Ensuite, ce sont les chefs d'exploitation qui ont fait passer le message. Il y a eu aussi un encart dans le journal interne mais pour annoncer l'intégration des techniciens.»<sup>387</sup></i></p>	<p>reconnaissent massivement que l'Insertion ne fait pas partie du métier de leur entreprise, : « <i>L'Insertion ce n'est pas notre métier et cela coûte plus à l'entreprise que cela ne lui rapporte.</i> »<sup>388</sup> dans ce cas l'Insertion n'a pas été argumentée ou négociée mais a consisté à s'appuyer sur des managers ayant « la fibre sociale » : « <i>Nous avons essayé de repérer les managers sensibles au social, ayant cette fibre pour devenir tuteur des personnes recrutées</i> ». <sup>389</sup> Le risque nous paraît être de susciter des résistances au sein de l'encadrement et des salariés qui ne sont pas repérés comme ayant spontanément « la fibre sociale », l'Insertion ne s'arrêtant pas à l'embauche loin s'en faut.</p>	<p>nous semble déjà la première réalité à mettre en avant pour construire un cadre de référence commun.</p>
---	---	---

<sup>387</sup> Propos du manager Responsable de la Communication et des RH et délégué par l'entreprise (cas n° 1) pour représenter celle-ci dans le groupe de travail IMS.

<sup>388</sup> Propos partagés par une majorité des managers du groupe. Nous pensons qu'en matière de coûts complets (prenant en compte l'ensemble du temps passé pour ce type de recrutement et au regard du taux d'intégration final) le coût de recrutement peut être plus élevé (quoique dans cette affirmation il puisse y avoir également une part d'opinions plutôt que de faits) par rapport à un recrutement traditionnel. Mais dans tous les cas, il nous semble que les incitations de l'Etat et surtout la pénurie de main d'œuvre ne laisse guère le choix . En réalité il nous semble que pour les managers ce type de recrutement entraîne un surcroît d'énergie à dépenser, mais concernant son chiffrage économique nous pensons à contrario qu'il peut s'avérer « rentable économiquement ».

<sup>389</sup> Propos du manager Responsable de la Communication et des RH et délégué par l'entreprise (cas n°1).

<p>La communication externe a permis, selon le manager de renforcer la fidélisation des clients : « <i>Ce soutien à l'emploi a renforcé et parfois créé un lien tangible avec nos clients.</i> »<sup>390</sup></p>	<p>Les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés et sensibles à la protection de l'environnement écologique et sociétal, notamment en réaction, il nous semble, aux pénuries de matières premières largement évoquées par les médias (l'augmentation du tarif du pétrole en étant une résultante très palpable).</p>	<p>Le risque, à notre avis, de créer un rejet de la RSE chez les clients : Une marque très connue de produit de beauté plus ciblée sur les femmes, fait converser deux enfants et l'un d'eux sur la protection de l'environnement précise simplement que sa maman utilise la crème de la marque en question. Quel est le lien ? Réponse : cette marque ne teste pas ses produits sur des lapins. Nous ne pouvons qu'être d'accord, ayant de surcroît aucune affinité avec les expérimentations sur des animaux. Mais n'est-ce pas là un exemple type de reconstruction à posteriori ? Beaucoup d'annonceurs nous semblent fonctionner actuellement ainsi avec un raisonnement du type : cherchons dans nos produits tout ce qui ne nuit pas à l'environnement ou qui peu ou prou peut se targuer de RSE (en oubliant tout ce qui y</p>
--	--	--

<sup>390</sup> Propos du manager Responsable de la Communication et des RH et délégué par l'entreprise (cas n°1).

		<p>est opposé). On pourrait ainsi multiplier les exemples tel celui de cette autre entreprise qui affirme que : « <i>Remplacer une réunion par une visioconférence c'est aussi protéger un iceberg</i> » ou encore qui invite ses clients à recevoir leur facture sous format électronique en faisant ainsi un geste pour l'environnement, ce type de raisonnement <u>largement généralisé au delà de ces deux entreprises nous le soulignons</u> , pourrait aussi consister à dire en le poussant un peu afin d'en montrer son caractère absurde, que chaque fois qu'une entreprise ferme ses portes elle contribue à la protection de couche d'ozone. Le risque est à notre avis de créer un véritable rejet chez les consommateurs et l'opinion publique ayant, à juste titre, c'est notre opinion, l'impression d'être pris pour des imbéciles.</p>
<p>53 h soit 13 % de la formation ont porté sur des modules de savoir-être : « <i>La formation des jeunes s'est effectuée en</i></p>	<p>Il s'agissait d'apprendre ou de réapprendre aux stagiaires et futurs salariés le comportement minimum</p>	<p>Sous un éclairage Marketing (appliqué à l'individu) considérer l'entreprise et l'ensemble des salariés avec</p>

<p><i>alternance sur douze mois, 400 h au total, avec aussi un module sur le comportement en entreprise... »<sup>391</sup></i></p> <p><i>« Je pense que les modules sur le savoir-être sont essentiels et devraient être plus longs. C'est souvent à cause de leur comportement que les recrutés ne s'intègrent pas dans l'entreprise »<sup>392</sup></i></p>	<p>attendu d'un salarié en entreprise : être ponctuel, respecter la hiérarchie, savoir travailler en lien avec l'équipe, respecter les consignes de sécurité ...</p>	<p>lesquels on va être amené à travailler comme des clients nous semble une approche constructive pour le stagiaire. Par contre, à aucun moment dans le processus d'Insertion l'ensemble des managers de ce groupe de travail, n'ont considéré que l'approche client pouvait leur être utile en se posant ces simples questions : quel est le profil plus précis au delà de personnes dites en difficulté, de ces futurs salariés ? Quelles sont leurs Besoins, Désirs et Capacités ? Quelles représentations ont-ils de l'entreprise ? Puis en opérant une évaluation portant sur la rencontre des Besoins, Désirs et Capacités de l'entreprise et ceux de ces futurs salariés.</p>
---	--	--

### ***Deuxième cas d'entreprise :***

La deuxième entreprise, a un effectif de 4300 salariés en France, son siège est situé en Rhône-Alpes et elle intervient dans le domaine du transport sur le plan national. Ses clients sont les entreprises. La présentation de l'entreprise, et de son implication dans l'Insertion en lien avec la RSE, nous apparaît fondée sur un discours bien rôdé et plutôt « commercial », correspondant à la culture de cette entreprise. Par rapport à la précédente entreprise et son manager qui est dans la remise en question, le positionnement est ici très axé sur la communication. Les salariés sont bien positionnés comme des clients en interne et une

<sup>391</sup> Propos du manager Responsable de la Communication et des RH et délégué par l'entreprise (cas n°1).

<sup>392</sup> Propos d'un autre manager Responsable RH en réaction à ce qu'a dit son homologue

véritable campagne de communication sur la diversité leur est aussi destinée. Les managers doivent également suivre le « mouvement », même si l'on reconnaît qu'ils doivent désormais manager des profils très différents, voire opposés, à ceux qu'ils ont managés jusqu'alors.

Contrairement à la précédente entreprise présentée, il n'y pas ici de sous-traitance pour le recrutement des candidats. Simplement la DRH travaille sur des référentiels de compétences plutôt que des qualifications, des diplômes et des expériences dans les métiers. La démarche est instaurée depuis plus de deux ans et semble plutôt un succès. Un sujet de préoccupation reste cependant concernant les ruptures dues aux recrutés : par exemple sur une convention RMA : 14 personnes ont été recrutées 7 ont été confirmées dans leur poste et deux sont parties. Les éléments qui ont provoqué la rupture semblent liés aux écarts de représentations par rapport : au comportement (notamment le respect des horaires), au contenu du travail et à la réalité de ses contraintes, ainsi qu'aux revenus pas toujours attractifs par rapport au RMI. L'accompagnement dans l'emploi au delà de celui du RMA (PLIE/ ANPE) a été perçu aussi comme déficitaire.

De ce second cas voici les analyses, hypothèses descriptives, explicatives et prospectives que nous proposons.

Tableau n° 17 : tableau récapitulatif du cas d'entreprise n° 2

Hypothèse descriptive	Hypothèse explicative	Hypothèse prospective
Les salariés sont positionnés comme des clients en interne et une véritable campagne de communication sur la diversité leur est aussi destinée : <i>« Il s'agissait pour nous de bousculer les idées reçues sur les candidats à travers une campagne d'affichage. En interne on a également sensibilisé tous les niveaux hiérarchiques de la Direction aux opérationnels. »</i> <sup>393</sup>	L'entreprise devant l'évolution de ses métiers en lien avec l'évolution du marché et devant les difficultés à recruter s'est engagée dans une réforme de sa culture interne, afin d'attirer de nouveaux profils (campagne de communication axée sur la diversité). Afin de permettre l'intégration de ses nouveaux profils l'entreprise a	A la différence de la précédente entreprise, la campagne de communication est très formalisée. De plus, elle est cohérente entre l'interne et l'externe. Ici c'est plus le volet évolution des mentalités qui est mis en avant et nous serions plutôt tentés de dire, l'intégration (de profils plutôt atypiques par rapport à l'entreprise) que l'insertion. Il ne s'agit plus de

	sensibilisé et fait évolué en interne ses salariés : « <i>Notre réussite est fondée sur la transparence à tous les niveaux même sur les échecs.</i> » <sup>394</sup>	personnes en difficulté, mais différentes. Il n'est pas fait appel à la dimension partage de l'emploi mais modernité des modes de vie et de pensées.
L'implication de l'entreprise dans l'Insertion, nous apparaît fondée sur un discours bien rôdé et plutôt « commercial » : « <i>Nous nous sommes donnés le temps pour communiquer, tout en martelant au quotidien les messages. La communication est essentielle dans ce type de démarche.</i> » <sup>395</sup>	L'entreprise pratique le « Business to business » et de ce fait doit se montrer incisive commercialement parlant dans un secteur fortement concurrentiel. En contraste avec la précédente entreprise, le volet efficacité économique est mis en avant mais le lien avec la RSE, dans le discours des deux managers rencontrés <sup>396</sup> , n'apparaît que très peu.	Le mode de management et de communication de l'entreprise ont une forte incidence sur la façon dont la RSE est mise en place et ensuite relayée par l'ensemble des salariés. Il n'en reste pas moins difficile de départager ce qui tient et relève de la RSE en matière de politique sociale dans ou hors de l'entreprise (par exemple une entreprise peut mettre en place un plan social tout en étant, par ailleurs engagée en RSE au niveau de son marché).
Contrairement à la précédente entreprise présentée, il n'y pas ici de sous-traitance pour le	Le recrutement de candidats aux profils différents ou non traditionnels, a pu être réalisé en sortant des schémas de	Le brassage des profils peut s'avérer très enrichissant pour les individus et pour l'entreprise si les

<sup>393</sup> Propos tenus par le manager responsable RH et développement des compétences

<sup>394</sup> Idem.

<sup>395</sup> Propos tenus par le manager responsable RH et développement des compétences.

<sup>396</sup> Sur l'ensemble des rencontres, hormis l'une d'elles hors groupe de travail, il y avait pour cette entreprise deux managers de présents : le manager responsable RH et développement des compétences et son assistant.

<p>recrutement des candidats. Simplement la DRH travaille sur des référentiels de compétences plutôt que de qualifications, de diplômes et d'expériences dans le métier : « <i>Nous avons centralisé les recrutements et nous avons modifié et validé le process de recrutement. On a abandonné les pré requis sur CV et d'autre part on a mis en place des descriptifs de postes construits progressivement</i> » <sup>397</sup></p>	<p>recrutements précédents axés essentiellement sur les diplômes et l'expérience. Au delà des compétences la communication met l'accent sur des personnalités ou au moins des apparences différentes ( femme dont l'apparence sensuelle est mise en contraste avec ses capacités de manager, commercial dont le visage évoque plutôt celui d'un garde du corps, femme ayant fait le choix d'élever ses enfants, ...) <sup>398</sup></p>	<p>complémentarités et les synergies jouent. L'évolution du contact clientèle et la mise en place de plate-forme de gestion des demandes clients ont amené de nouveaux métiers sur lesquels ces nouveaux profils peuvent s'avérer rapidement opérationnels car a priori plus ouverts sur la nouveauté.</p>
<p>Les éléments qui ont provoqué la rupture semble liés aux écarts de représentations : « <i>Les échecs ont eu lieu par exemple par rapport à des personnes en convention RMA. Il y avait des différences de représentations</i></p>	<p>Même dans cette entreprise où, à travers la stratégie de communication, les salariés ont été considérés comme des cibles, il n'est pas pris en compte la démarche client interne (à propos des salariés) en terme de recrutement =</p>	<p>Plus globalement l'intégration post recrutement dans les entreprises nous semble le plus souvent relever avant tout de la capacité des candidats à s'adapter à la culture de l'entreprise (et à ses jeux de pouvoir) quitte</p>

<sup>397</sup> Propos tenus par le manager responsable RH et développement des compétences.

<sup>398</sup> Notre présentation part des besoins de recrutement, ce qui n'enlève rien au bien fondé de la non-discrimination que mette en avant un certain nombre d'entreprise ou de recruteurs. Dans le même sens que la campagne de communication évoquée dans ce cas n° 2, Adia s'est distingué comme le précise IMS : « *L'entreprise Adia a frappé fort en termes de communication sur la non-discrimination.* » Notamment sur une affiche se trouve un jeune au « look banlieue » avec le titrage suivant : « *Ce jeune est un casseur* » suivi d'un sous-titrage : « *...d'idées reçues. (...) Vous pensez qu'il ne sait rien faire, pourtant avec Adia il multiplie les expériences. Vous l'imaginer entrain de forcer une voiture. Mais pour ses employeurs il ne force que le respect. NE VOUS FIEZ PAS APPARENCES, FIEZ-VOUS AUX COMPETENCES.* » publication IMS : « *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France* » Décembre 2004, page 14. Par ailleurs, de nombreuses entreprises en lien avec IMS se sont engagées sur le recrutement et la diversité, telles pour ne citer que ces exemples : Shell, PSA Peugeot Citroën... »

<p><i>surtout sur le contenu du travail mais aussi sur tout ce que cela nécessitait pour un intérêt financier parfois moindre qu'en restant au RMI. »<sup>399</sup></i></p>	<p>rencontre entre les Besoins, Désirs et Capacités de l'entreprise et ceux des recrutés.</p> <p>Par ailleurs, le débat sur faut-il augmenter la rémunération (et le SMIC) ou diminuer le RMI ? était sous-jacent aux propos tenus à ce moment là sur ce qui peut inciter un salarié à s'investir dans son poste. Bien entendu nous ne restreignons pas la motivation à la rémunération ,mais nous évoquons ce qui était présent dans le groupe à ce moment là.</p>	<p>dans certains cas, à amoindrir la mise en œuvre de leurs compétences.</p>
---	---	--

### ***Troisième cas d'entreprise :***

La Troisième entreprise, d'un effectif supérieur à 17000 salariés en Rhône-Alpes est une très grande entreprise nationale et d'envergure internationale intervenant dans le domaine de l'énergie. Ses clients sont les entreprises, les collectivités et les particuliers. Son engagement en RSE est clairement annoncé et décliné sur de nombreux axes dont certains concernent ses clients en situation de précarité, les demandeurs d'emploi, les handicapés, les créateurs d'entreprise et plus globalement la création d'emplois, la cohésion sociale (en partenariat avec les actions « politiques de la ville »), la maîtrise de l'énergie... Le projet dont il était question dans ce groupe de travail portait sur l'insertion des seniors (plus de 50 ans). L'aspect aidé, voire la démarche de sollicitation de l'état par rapport aux entreprises de cette taille est ici évoquée de façon directe, même si des chiffres ne sont pas donnés en appui. La pénurie de main d'œuvre est soulignée et se manifeste par la difficulté à trouver les profils recherchés. L'insertion des seniors a été décidée au niveau national et d'abord expérimentée sur quatre régions, dont Rhône-Alpes. Les partenariats avec l'ANPE, PLIE ...avaient déjà été initiés sur d'autres projets et ont donc bien fonctionné. Par contre, en interne, les syndicats

<sup>399</sup> Propos tenus par le manager responsable RH et développement des compétences.

n'ont pas manqué de souligner, relayant aussi l'avis de beaucoup de salariés, la contradiction entre les mesures, encore récentes pour nombre d'entre elles, d'incitation de départ en préretraites et ces recrutements de seniors.

La démarche bien qu'initiée au niveau national a largement été déléguée dans sa mise en application au niveau de chaque site. Elle a porté notamment sur la recherche en interne des besoins non couverts et pouvant être confiés à des seniors. Dans la pratique la désignation d'un pilote n'est pas suffisante en soi et il est nécessaire d'avoir un appui managérial local. Par ailleurs, certaines unités restent très résistantes à cette démarche et voudraient lui voir substituée la mobilité et la formation internes.

De ce troisième cas voici les analyses, hypothèses descriptives, explicatives et prospectives que nous proposons.

Tableau n° 18 : tableau récapitulatif du cas d'entreprise n° 3

Hypothèse descriptive	Hypothèse explicative	Hypothèse prospective
L'engagement en RSE est clairement annoncé et décliné sur de nombreux axes : « <i>Ce qui est chez nous l'engagement solidarité est un des versants de nos engagements en matière de RSE</i> » <sup>400</sup>	Si les petites entreprises ne se sentent que peu ou pas concernées par la RSE par contre, d'après nous, plus la taille de l'entreprise augmente plus l'approche RSE est intégrée.	Les petites entreprises, il nous semble, se sentiront concernées que lorsque leur environnement les contraindra à s'impliquer en RSE. A contrario, l'investissement des grandes et moyennes entreprises n'est parfois motivé que par un versant économique, provoquant les « couacs » évoqués précédemment.
L'insertion des seniors (plus de 50 ans) est un projet en phase également avec la	Les difficultés de financement des retraites amène le recul de l'âge de la retraite et	Au delà de l'aspect des revenus à travers l'allongement de la durée de

<sup>400</sup> Propos tenus par le manager chargé de mission solidarité sur le plan régional.

<p>démarche Gestion Des Ages (GDA) : « <i>Nous avons envie de travailler sur les QI plutôt que sur les K. euros. Pour nous les attentes sociétales ne sont pas antinomiques avec la création de valeur.</i> »<sup>401</sup></p>	<p>l'augmentation du nombre de trimestres de cotisation pour en bénéficier sans diminution de taux.</p>	<p>la vie au travail se pose, selon nous, les questions de l'efficacité professionnelle et de la place des loisirs.</p>
<p>Il y a contradiction entre les mesures, encore récentes pour nombre d'entre elles, d'incitation de départ en préretraites et ces recrutements de seniors : « <i>Les syndicats n'ont pas manqué de réagir en nous disant : Hier vous mettez des collègues dehors et aujourd'hui vous embauchez des seniors ! ?</i> »<sup>402</sup></p>	<p>Ces mesures s'apparentent à des mesures économiques de type « stop and go » sont souvent vécues comme incohérentes dans les entreprises.</p>	<p>Les stratégies politiques sont souvent opportunistes et il est ensuite, à notre avis, même en matière de RSE, difficile de demander aux entreprises de suivre autre chose que l'exemple qu'elles ont sous les yeux souvent au plus haut niveau.</p>
<p>La démarche bien qu'initiée au niveau national a largement été déléguée dans sa mise en application au niveau de chaque site : « <i>On a expliqué, puis délégué. Nous sommes passés également par la désignation de pilotes, car chez nous certains responsables RH sont très « braqués » sur l'interne plutôt qu'ouverts sur l'extérieur. En France nous</i></p>	<p>Il nous semble que la RSE ne peut pas être imposée aux salariés lorsqu'elle touche à leur implication en tant que personne et à leur cadre de référence, ce qui suppose du dialogue et de la négociation.</p>	<p>Où commence la RSE où doit-elle s'arrêter ou non ? Quel doit être le niveau d'implication du personnel ? La RSE est-elle nécessairement une démarche globale ? Nous avons vu, notamment en première et deuxième parties que les réponses apportées à ces questions sont très diverses</p>

<sup>401</sup> Propos tenus par le manager chargé de mission solidarité sur le plan régional.

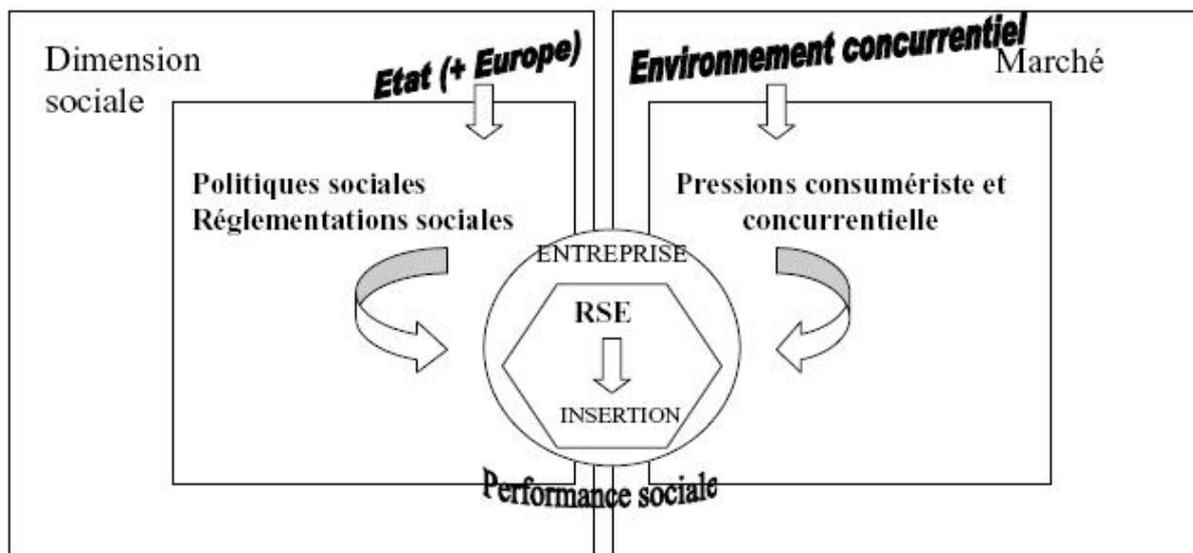
<sup>402</sup> Idem.

<i>avons beaucoup à apprendre de nos filiales, par exemple anglaises et qui ont mis en pratique la diversité. »<sup>403</sup></i>		selon les entreprises : une nouvelle fois l'ESM nous paraît préparer le terrain de façon plus cohérente aux réponses à ces questions.
---	--	---

**Synthèse et réflexions par rapport à ces trois cas d'entreprises :**

A travers ces trois cas d'entreprises, mais aussi de l'expression des autres managers qui ont participé à ce groupe de travail, nous schématisons les perceptions managériales en matière de performance sociale, de dimension sociale, de RSE et d'Insertion à travers la figure suivante :

Figure n° 19 : Dimension sociale, performance sociale, RSE et Insertion pour les entreprises en secteur marchand



Commentaires : L'entreprise du secteur marchand, en matière de performance sociale, se situe à la jonction de la dimension sociale et de l'environnement concurrentiel. Ce n'est, selon nous, que contrainte à la fois, et de façon très variable, par les politiques sociales et les réglementations sociales ainsi que par les pressions consuméristes et par le fait de ne pas se laisser distancer par ses concurrents que l'entreprise met en place la RSE déclinée dans ce cas en Insertion. Selon nous, en environnement concurrentiel la RSE ne prend sens qu'en étant située comme un avantage concurrentiel distinct et durable. Nous y reviendrons tout en

<sup>403</sup> Idem.

précisant dès à présent que cela nous paraît supposer que cet avantage concurrentiel pour être distinct et durable doit être ancré dans l'entreprise et ses pratiques et non superficiel.

Nous notons par ailleurs que l'organisation et le style de management de l'entreprise ont une grande influence sur la façon dont la RSE est pratiquée. A travers nos contacts avec les managers du secteur marchand nous avons repéré quelques types de pratiques :

- entreprises organisées de façon pyramidale : la DG a tendance à décréter la RSE, chaque unité ou services est ensuite « invité » à relayer, à son niveau, la mise en œuvre de la RSE plus ou moins formalisée par la DG. Le risque peut être une mise en œuvre dans la forme mais pas dans le fond, donc superficielle,
- entreprises organisées par départements (Production, RH, Marketing...) : il est confié à un département la mise en œuvre selon ce que la DG estime le plus en lien avec la fonction du département (RH par exemple pour l'Insertion). Le risque est que les autres départements ne s'estiment pas concernés puisque cela ne leur a pas été confié,
- entreprises organisées par projet : le fonctionnement transverse facilite habituellement le relais de la mise en œuvre dans tous les départements de l'entreprise.

Sans prétendre être exhaustifs et en nous basant sur les données recueillies nous avons apporté quelques repères sur les représentations et pratiques managériales de la performance sociale et de la dimension sociale à travers la RSE et l'Insertion. Nous allons dans le paragraphe suivant toujours en lien avec les trois cas d'entreprises aborder les représentations et pratiques managériales des managers du secteur marchand avec le secteur Social à travers l'Insertion.

### 2.1.2 Représentations et pratiques managériales du secteur marchand avec le secteur Social à travers l'Insertion

Nous avons cité en première partie l'exemple de ce manager du secteur marchand qui, suite à une formation suivie avec des travailleurs sociaux, s'était fait une opinion plutôt défavorable sur ceux-ci.

Lors de notre intervention pour IMS nous avons noté que la première entreprise, présentée en cas n° 1 a sous-traité le recrutement puis le suivi et l'accompagnement des jeunes en difficulté : « Ils avaient la pratique avec ce type de public, ce qui n'était pas notre cas. C'est pour cela que nous avons fait appel à eux. Mais aujourd'hui nous ne procéderions plus de la même façon,

notamment parce que nous n'avons pas eu d'informations sur les raisons des arrêts. »<sup>404</sup> Lors de ce groupe de réflexion le manager a précisé que la façon dont la structure du secteur Social était intervenue ne lui paraissait pas adaptée à ses attentes. Ce décalage semblait provenir finalement d'une méconnaissance des réalités de l'entreprise en secteur marchand, par les intervenants sociaux.

Cette méconnaissance, fondée malheureusement souvent sur une forme de désintérêt de la part des intervenants sociaux, nous l'avons entendue de même évoquée lors de nos accompagnements de groupes de pilotes de dispositifs GRH et territoires.<sup>405</sup> Ces pilotes, ont évoqué majoritairement la méconnaissance de l'entreprise du secteur marchand par les intervenants sociaux, comme la source majeure de difficultés pour travailler avec eux.

Pour tenter de rester objectif, il est vrai que les intervenants du secteur marchand ou issus de sa culture, de leur côté méconnaissent sans doute le secteur Social et ses particularités. Notre recherche, à une période où l'évolution de la société semble nécessiter une plus grande coopération entre le secteur marchand et non marchand a aussi pour objectif, notamment dans la première partie, de contribuer à éclairer les acteurs du secteur marchand souhaitant engager des partenariats avec le secteur Social.

Par ailleurs, nous sommes convaincus qu'il incombe aussi aux managers du secteur Social de s'intéresser au secteur marchand, tant dans les interventions que nous avons mis sur pied que lors de nos interventions nous avons insisté sur ce point, notamment dans une formation en mettant en place un stage obligatoire en entreprise du secteur marchand.<sup>406</sup> Enfin, nous pensons que le secteur Social « a pris du retard » en matière d'Insertion par rapport au secteur marchand en ne se positionnant pas suffisamment dans ce type de démarche.

Nous allons dans les paragraphes suivants traiter des représentations et pratiques managériales de la performance économique et du Marketing dans le secteur marchand.

---

<sup>404</sup> Propos du manager Responsable de la Communication et des RH et délégué par l'entreprise (cas n° 1).

<sup>405</sup> Il s'agit de groupes réunissant des élus, des représentants des structures d'état ou consulaires, des entrepreneurs et des structures associatives et travaillant sur des projets ayant comme point commun l'emploi. Le financement est souvent assuré conjointement par l'état et le conseil régional. Je suis intervenu sur ce type de groupes dans le cadre d'une mission menée pour ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale) rattachée à l'ANACT Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

<sup>406</sup> Il s'agit de la formation CIS, Cadre d'Intervention Sociale, dont nous avons la responsabilité pédagogique et opérationnelle, nous observons cependant que la formule du stage en entreprise marchande lors de la formation de managers du secteur Social, malgré nos suggestions sur le plan national, via le GNI, Groupement National des IRTS, n'a pas pour l'instant rencontré d'échos favorables au niveau des instances de décision.

## 2.2 Représentations et pratiques managériales de la performance économique et du Marketing dans le secteur marchand

Le 16ème Congrès annuel de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines) qui s'est déroulé les 15 et 16 septembre 2005 a eu pour thème «(Ré)concilier l'économique et le social ? »<sup>407</sup> et s'est donné comme objectif de comprendre les conflits actuels entre l'économique et le social, en leur trouvant des solutions managériales. Notre objet de recherche est donc partagé par d'autres acteurs et nous conforte, si besoin était, dans notre conviction à propos de son intérêt.

Nous venons d'aborder les représentations des managers concernant la performance sociale mais le lien entre celle-ci et la performance économique ne semble pas évident comme l'illustre l'intitulé du 16ème Congrès de l'AGRH. Pourtant, au niveau des représentations, comme l'évoque Gaulejac, la performance économique et sociale peuvent être imbriquées l'une dans l'autre : « ...avec le développement du capitalisme, le moi de chaque individu est devenu un capital qu'il faut faire fructifier (...) La famille véhicule l'idéologie de la réussite et de la performance (...) On est donc dans la recherche de la performance sur tous les registres : professionnels, corporels, culturels, affectifs ou sexuels. (...) Il faut apprendre très tôt la gestion de son capital social, c'est à dire bien choisir ses amis et s'introduire dans des réseaux sociaux « utiles »<sup>408</sup>.

Ces niveaux de représentations peuvent être si l'on en croit Gaulejac, ancrés profondément et selon nous, rejoindre le concept «d'habitus» cher à Bourdieu : « Entre le système des régularités objectives et le système des conduites directement observables s'interpose toujours une médiation qui n'est autre que l'habitus, lieu géométrique des déterminismes... »<sup>409</sup> Nous faisons référence à ces approches relevant de la psychologie et de la sociologie pour souligner que lorsque l'on parle de représentations, selon nous, on est confronté à des croyances pour certaines profondément ancrées et parfois non conscientes. Dès lors, l'approche de la performance économique semble aux yeux des managers difficilement compatible avec la performance sociale. Toujours selon nous, c'est pour cela qu'il est souvent nécessaire de transiter par des lois ou au moins des pressions, pour faire évoluer les pratiques et les mentalités. En ce sens, par exemple la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques a permis la séparation de la fonction exécutive de Directeur Général et celle plus politique de

---

<sup>407</sup> AGRH : <http://www.agrh.org>

<sup>408</sup> Vincent de Gaulejac : « Le sujet, entre inconscient et les déterminismes sociaux » in : « Crises : le sujet à l'épreuve du social » éditions Hommes et perspectives/ Martin Média 1997 , pages 58 et 59

<sup>409</sup> Pierre Bourdieu : « Le sens pratique » éditions de Minuit 1980, pages 88 et 89

Président<sup>410</sup>. Séparation qui peut avoir des incidences fortes, comme l'a illustré le conflit qui a opposé Huillard (DG de Vinci) et Zacharias (Président de Vinci) avec le départ de ce dernier en juin 2006. Nous avons aussi évoqué en partie précédente les agences de notations et les Investissements Socialement Responsables, ISR, qui nous semble-t-il s'ils représentent un poids financier suffisant peuvent également constituer un moyen de pression.

A la différence des agences de notation les courtiers réalisent une évaluation sociétale qu'ils ne vendent pas, mais intègrent dans l'évaluation financière qu'ils proposent à leurs clients. Le modèle économique utilisé est différent de celui des agences de notation, puisqu'il se centre sur tout ce qui peut avoir un impact sur les comptes de l'entreprise, sur sa profitabilité et sa pérennité, en écartant ce qui concerne les impacts pour la société, dès lors que ceux-ci n'entraînent pas de répercussion sur ces comptes. Il existe enfin une troisième forme d'évaluation sociétale, établie par les gestionnaires de fonds eux-mêmes à travers des services de recherche.

Nous allons dans les paragraphes suivants essayer de situer ces représentations qu'ont les managers du secteur marchand de la performance économique et du Marketing en lien ou contraste avec leurs représentations de la performance sociale et de la dimension sociale.

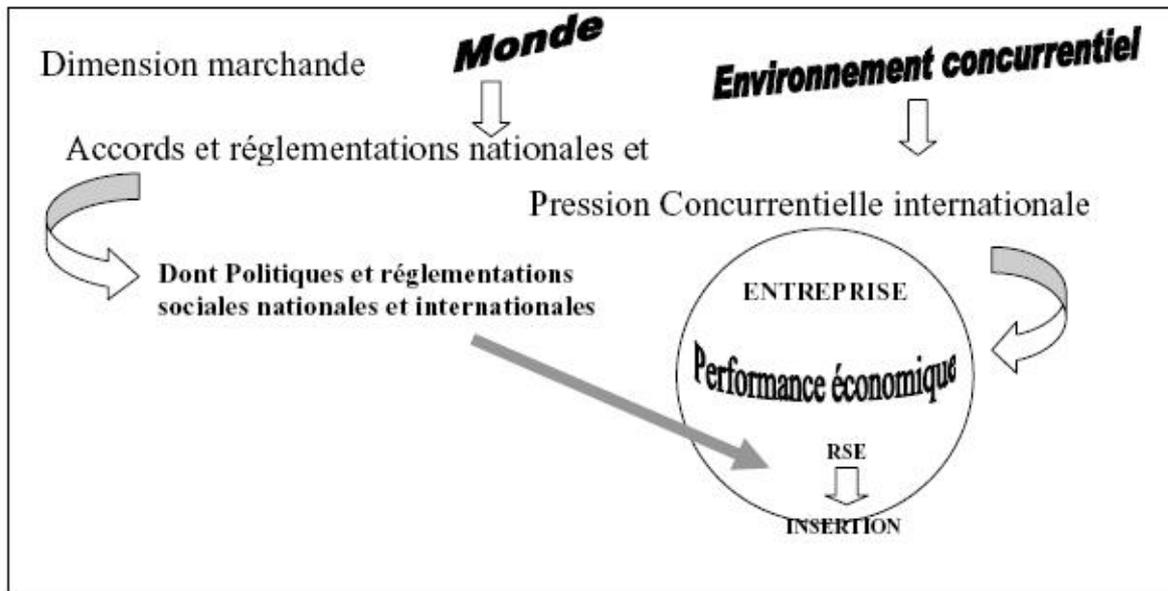
### 2.2.1 Représentations et pratiques managériales de la performance économique à travers la RSE et l'Insertion

Dans la figure suivante nous synthétisons, avant de la commenter, notre perception de ce qui nous paraît être, au regard des différents contacts que nous avons eus avec les managers d'entreprises du secteur marchand intervenant dans la dimension sociale à travers la RSE et l'Insertion, les représentations et pratiques managériales de la performance économique.

Figure n° 20 : Dimension marchande, performance économique, RSE et Insertion pour les entreprises en secteur marchand

---

<sup>410</sup> Il est vrai que le mode de gouvernance comportant un directoire et un conseil de surveillance devrait permettre un meilleur contrôle des décisions mais une minorité d'entreprises à ce jour ont opté pour ce choix : 3 % selon Challenges (27.04.2006 n°33 page 65)



### Commentaires :

la dimension marchande est la dimension essentielle dans laquelle est positionnée l'entreprise en secteur marchand. Cette dimension est à positionner elle-même à un niveau mondial, ce qui selon nous n'est pas encore le cas de la RSE qui est prise en compte par les entreprises des pays en phase de maturité et non émergents. L'exemple suivant nous paraît très révélateur en terme de décalage entre les cultures et les représentations des différents pays que nous évoquons : *« Je pense à une démarche holistique (globale) : l'usine et son environnement. Mettre un enfant à la porte de l'usine sans chercher à comprendre les raisons qui l'ont amené à y travailler peut se transformer en une situation pire encore comme la drogue ! »*<sup>411</sup> Extraire une situation de son contexte et tenter, via la RSE, de la traiter sur un mode d'éthique sans être pourvu d'un sens pragmatique minimum, peut donner, parfois avec les meilleures intentions, des résultats opposés à ceux qui sont recherchés. Dans le même sens et toujours à notre avis, un bon nombre de pays sur le plan mondial ont une conception des droits humains qui ne correspond pas à celle de l'OIT ni à celle d'Amnesty International, pour autant il paraît plus convaincant de leur démontrer que la performance sociale peut amener de la performance économique plutôt que de tenter d'imposer une culture et une conception des relations humaines qui ont été acquises et se sont développées dans le temps. Mais cette démonstration n'est pas aisée à réaliser : *« Etre respectueux des droits humains a-t-il un coût ? Le monde académique n'a pas encore tranché mais il semblerait selon différentes sources et témoignages que ce respect n'est pas contre performant au plan économique. Certaines entreprises*

<sup>411</sup> Bruno COLOMBANI, responsable Ethique sociale de EMC Distribution, Centrale d'achats du Groupe Casino. « Les lundis du management responsable », ESDES, Lyon, 31 janvier 2005

*disent qu'être socialement responsable, c'est être efficace et n'altère pas la compétitivité... la prévention fait gagner de l'argent, on le voit en matière de sécurité ».*<sup>412</sup> La RSE et l'Insertion ne sont pas accessoires tant qu'elles constituent un avantage concurrentiel ou à terme une norme exigée par les clients ou les états. Dans notre recherche nous avons constaté que l'Insertion est une façon de faire se rencontrer les Besoins et les Désirs d'entreprises et de personnes sans emploi. Nous pensons que l'aspect Capacité est souvent oublié dans ce type de démarche surtout du côté de l'entreprise. L'un des managers, faisant partie du groupe de travail auquel nous avons participé mais non des trois cas que nous avons exposé, face aux difficultés de recrutement rencontrées dans la démarche Insertion a tenu ces propos : « *Il faut que nous resserrions notre sélection des candidats, notamment en incluant des tests.* » Pour ce manager il est question de la capacité des candidats à s'adapter à l'entreprise et non de celle du management à gérer différemment ses salariés. Pour établir un parallèle, lorsque nous avons mené une étude pour la DDTEFP de la Loire portant sur la création de poste emplois-jeunes nous avons parfois eu le sentiment qu'un des objectifs forts de ces emplois-jeunes qui était de créer des emplois sur des activités nouvelles donc n'entrant pas en concurrence avec des emplois existants, avait du mal à se concrétiser. En effet, à notre connaissance un bon nombre de ces postes a été créé à partir de l'addition de tâches ou d'activités non prises en compte faute de moyens. Bref la créativité n'était, à notre avis, pas souvent au rendez-vous ! De même façon la RSE supposerait, à notre avis, être portée par une autre vision du monde. Non pas une vision idéaliste ou utopique, mais simplement une vision qui laisse un peu plus de place à l'innovation et à l'expérimentation. Il nous semble qu'au lieu de cela, plutôt que d'innover comme nous l'avons évoqué pour les emplois-jeunes, un certain nombre d'entreprises essaie d'abord de repérer l'ensemble de leurs besoins qui pourrait correspondre à la RSE. Ces besoins étant de recrutement, d'image externe, de positionnement concurrentiel...Pourrait-il en être autrement ? Nous le pensons en matière d'innovation, mais dès lors avec ce type de question revient en filigrane le rôle plus ou moins attendu et plus ou moins effectif de l'entreprise par rapport à la socialisation des humains. Mais tout comme l'ont dit, de façon presque unanime, les managers du groupe de travail Insertion : « *L'Insertion ce n'est pas le métier de l'entreprise !* » Nous rajoutons « la socialisation non plus ! » Et pourtant l'entreprise n'est pas qu'un lieu de production elle est aussi un lieu de relations. Comment la RSE peut mieux se positionner par rapport à la performance économique ? : nous semble être un sujet qui mérite d'être encore exploré par les entreprises,

---

<sup>412</sup> Jacques-Noël LECLERCQ, Amnesty International. « *Les lundis du management responsable* », ESDES, Lyon, 31 janvier 2005

l'ambition de l'ESM étant d'amener un regard plus approfondi sur les liens entre la RSE et la mission que l'entreprise se donne.

### 2.2.2 Représentations et pratiques managériales du Marketing à travers la RSE et l'Insertion

En première et deuxième partie nous avons évoqué un certain nombre de représentations à propos du Marketing et comme nous l'avons précisé peu de celles émanant des managers ne travaillant pas dans ce domaine ou même du grand public (selon les propos d'auteurs), lui semble très favorables. Nous présentons en tableau suivant ce que nous avons perçu à travers les propos des managers dont les entreprises interviennent en RSE et Insertion en le mettant en comparaison avec les propos des managers du secteur Social présentés en tableau n° 14 :

Tableau n° 19 : Comparaison des représentations Marketing des managers secteur marchand par rapport au secteur Social

Propositions	Managers du secteur non marchand	Managers du secteur marchand
Attendent d'une approche Marketing d'abord une prise de recul et de distance par rapport à leur quotidien professionnel et les problématiques qui sont les leurs, puis dans un second temps la présentation ou la mise en œuvre de la méthodologie Marketing,	55 %	15 %
Attendent d'une approche Marketing en priorité la présentation puis la mise en œuvre d'une méthodologie,	40 %	70 %
Essaient rapidement et avant tout de situer si	4 %	15 %

dans leurs préoccupations actuelles l'approche Marketing peut ou non leur être utile ou s'ils jugent avantageux ou pas de s'intéresser à ce sujet plutôt qu'à un autre.		
---	--	--

A travers ces données on peut observer un certain nombre de différences quant aux perceptions et attentes des managers selon qu'ils sont rattachés au secteur Social ou au secteur marchand, en effet :

si une majorité relative, 55 %, de managers du secteur Social attendent une approche Marketing plus théorisée, que ce soit à travers de la Formation ou du Conseil, ils ne sont plus que 15 % dans le secteur marchand. A contrario une large majorité, 70 %, des managers du secteur marchand sont axés sur une approche Marketing avant tout opérationnelle. Cela tient, selon nous, aux faits que :

les managers du secteur marchand ont un profil, notamment par la culture du secteur, leur formation et leur expérience professionnelle, plus sensibilisé à l'approche économique et marchande, l'approche Marketing est moins nouvelle pour eux. Le secteur marchand a développé une culture plus axée sur l'action et la réflexion concrète.

Enfin, l'approche de type plus contingente et « opportuniste » est minoritaire surtout en secteur non marchand, 4 %, mais aussi en secteur marchand, d'après nous elle devrait se développer dans le futur du fait des générations « zapping » qui ont pris l'habitude de passer très vite à autre chose si l'intérêt n'est pas jugé suffisant ou à s'intéresser de front à plusieurs choses en même temps. Attitude qui a, à notre avis, l'avantage de pouvoir amener à des synthèses et des jonctions innovantes entre des domaines apparemment sans lien et l'inconvénient de la superficialité si la volonté de « prendre le temps », d'investiguer, d'approfondir... n'est pas présente en complément.

## **Conclusion de la section 2**

Dans le secteur marchand la prise en compte de la performance sociale, via l'Insertion, nous paraît, à travers l'ensemble des données que nous avons recueillies par interviews et par contacts informels, le plus souvent directement rattachée à la GRH. Les autres acteurs ou fonctions de l'entreprise ne sont pas toujours concertés et il nous semble que la RSE et l'Insertion sont parfois utilisées pour faire évoluer les pratiques en interne. La RSE et l'Insertion peuvent être des leviers pour faire bouger les pratiques et les mentalités, mais en ayant des sous objectifs non annoncés certains acteurs peuvent, à terme, être résistants à des

approches relevant de la RSE interprétées éventuellement comme des prétextes à des conduites de changements internes.

Donc, de la même façon qu'à notre avis, certains annonceurs utilisent la RSE pour des « reconstructions à posteriori »<sup>413</sup> dans leur stratégie de communication externe, certains managers du secteur marchand se réfèrent à la RSE pour répondre à des besoins qui sont d'abord économiques et internes et ensuite globaux et sociétaux. Nous n'ignorons pas la formule qui consiste à dire « pensons globalement et agissons localement » mais faute, à notre sens, d'approche épistémologique le local et le global ne sont pas rattachés de façon toujours cohérente surtout dans les pratiques.

Selon nous, le terme de RSE porte ou suppose une vision spécifique de la société et du rôle des entreprises au sein de cette société. L'approche politique, au niveau des nations, est supposée déterminer et réguler cette vision et sa mise en œuvre. La réalité est cependant plus complexe : personne, sauf les extrémistes de tout bord, à notre avis, ne peut aujourd'hui décréter que son « modèle » est le « bon ». Les Besoins, Désirs et Capacités des humains et de leur environnement (qui dispose au moins de Besoin et de Capacités) sont multiples et divers.

Nous sommes d'accord avec Serieyx lorsqu'il écrit : « ...Dans un monde où l'on a de moins en moins de certitudes, il faut veiller à conserver quelques convictions et à ne pas tricher avec elles. L'éthique est au cœur du management de soi-même, non comme une table de la loi à laquelle on pourrait se référer pour savoir inmanquablement ce qu'il convient de faire, mais comme la trame même du débat interne que nous menons sans cesse avec nous-mêmes et qui doit nourrir notre discernement. »<sup>414</sup>. Ce débat interne accompagné de débats externes et d'un droit à expérimenter et innover nous semble essentiel pour que la RSE ne soit pas un paragraphe ou chapitre de plus ajouté au « politiquement correct » (c'est à dire à ce que doit dire et penser chaque acteur de l'entreprise pour ne pas se voir écarté pour propos ou pensée « dérangeants ». La recherche, notamment en sciences de gestion, nous semble avoir aussi cette fonction que de susciter et enrichir les débats et les remises en question d'approches où,

---

<sup>413</sup> Comme nous l'avons évoqué à travers quelques exemples l'approche consiste, reprenant en cela l'aphorisme du « verre à moitié plein plutôt, qu'à moitié vide » à mettre en avant tout ce qui dans leurs pratiques peut s'apparenter à de la RSE pour si besoin occulter ce qui n'en relève pas. Ces démarches, selon nous, même si elles peuvent s'avérer très efficaces en matière de communication externe et d'image d'entreprise sont axées presque exclusivement sur la performance économique à court terme, mais sans un engagement réel dans la performance sociale.

<sup>414</sup> Hervé Serieyx : « *Est-ce que le manage...ment ?* » op. cit. page 145

selon nous, la force de l'habitude parvient souvent à « tuer dans l'œuf » des idées novatrices (la RSE nous semblant pouvoir en être une).

De même nous partageons l'opinion exprimée par les propos suivants : « *La clarification des concepts et particulièrement celle qui porte sur le droit, la morale, l'idéologie, la déontologie et l'éthique est une nécessité. Elle permet en éclairant les différents modes de réponse que les individus se sont donnés pour vivre ensemble, d'appréhender et de traduire la tension entre l'engagement personnel d'un sujet et sa soumission aux normes collectives édictées. Cette tension reste au cœur même de la pratique du travail social.* »<sup>415</sup> mais nous constatons, après notre recherche et nos contacts avec les managers du secteur Social et ceux du secteur marchand que chacun des acteurs de ces secteurs respectifs, par défaut d'une compréhension et parfois d'une volonté de s'intéresser à leurs cultures spécifiques continuent à fonctionner dans leurs sphères respectives sans, à notre avis, de synergies véritables. Selon nous, pour que ces dernières puissent exister cela nécessiterait de construire des partenariats axés d'abord sur du partage de sens avant de songer à formaliser des mises en œuvre qui se traduisent le plus souvent par de la sous-traitance.

Nous partageons enfin, au moins en partie, la vision de Marion lorsqu'il écrit : « (...) *il s'ensuit qu'en accord avec le principe d'utilité, le marketer considère que le consommateur ne désire qu'une chose : jouir le plus possible et souffrir le moins possible (...) la primauté accordée aux relations de l'homme aux choses sur les relations des hommes entre eux. C'est ce point qui fait considérer le marketing comme un agent du matérialisme, c'est à dire la multiplication des richesses matérielles et l'exacerbation de la passion pour les biens matériels...* »<sup>416</sup> Cependant, lorsque le marketer, via par exemple la RSE, s'aperçoit que les relations des hommes entre eux et à leur environnement peuvent aussi avoir une incidence déterminante, au moins à terme, sur cette recherche de la jouissance et fuite de la souffrance (mais n'est ce pas là le propre de tout organisme vivant à moins, dans le cas de l'humain, de croire à la purification par la souffrance ou d'avoir des tendances masochistes ?) ; à notre avis il peut réintroduire la notion de performance sociale complémentaire à la performance économique.

---

<sup>415</sup> Rapport du groupe "Ethique des pratiques sociales et Déontologie des travailleurs sociaux" adopté par le Conseil supérieur du travail social le 2 février 2001

<sup>416</sup> Gilles Marion : « *Idéologie marketing, mal du siècle ?* » op. cit. page 157

## Conclusion du chapitre 5

Y aurait-il finalement une performance sociale qui resterait l'objectif du secteur Social et une performance économique qui resterait l'objectif du secteur marchand ? : « Si l'objectif ultime est d'obtenir la croissance et l'amélioration de nos revenus, ne faut-il pas se demander quel type de croissance est souhaité : seulement économique ? sociale ?...N'y a-t-il pas d'avantage « d'huile sociale » à mettre dans le « moteur » libéral (...) avec un objectif essentiel : le plein emploi ? »<sup>417</sup> Dans ce type de raisonnement la performance économique et sociale semblent peu conciliables et l'une doit être « mise au service » de l'autre. L'emploi et le travail, que nous avons évoqués en chapitres précédents étant situés comme l'axe structurant de la conciliation économique et sociale.

Marion propose une autre approche : « Selon nous, bien que ne sachant pas par quoi remplacer le marché, il ne s'en suit pas (...) qu'il faille absolument associer le progrès social (démocratisation, alphabétisation, état sanitaire...) et la croissance économique. »<sup>418</sup> Mais par quoi remplacer le marché reste une question qu'il est difficile de laisser sans réponse en ce contexte.

Comme nous l'avons précisé en première partie le vagabondage et l'oisiveté ont été fréquemment situés comme engendrant le vice et la délinquance. A contrario la culture judéo-chrétienne, comme nous l'avons aussi évoqué, a sans doute amené un rapport au travail plus axé sur la souffrance que sur le plaisir. Le modèle de la performance qui en découle est donc, selon nous, forcément marqué par ces croyances. Ainsi on aurait droit au bonheur (la performance sociale pouvant en être considérée comme une forme) qu'à condition d'en payer le prix par la performance économique (axée sur la dureté, (celui qui travaille dur réussit), l'effort, l'âpreté à la tâche, la contrainte par le travail...). Paradoxalement la recherche de gains faciles via la spéculation est régulièrement montrée du doigt : la NRE, comme la RSE pouvant aussi servir à moraliser la façon dont on gagne de l'argent et dont on est, en tant qu'entreprise ou individu, performant économiquement et socialement parlant.

Nous allons, en chapitre suivant, positionner l'ESM par rapport à d'autres approches, qui selon nous ont pris en compte la performance sociale ou économique ou les deux comme la Gestion Socio Economique, GSE, et situer par rapport aux questions que nous avons soulevé les éléments de réponse que peut proposer l'ESM aux managers souhaitant mieux articuler performance sociale et économique.

---

<sup>417</sup> Jean Pierre Dumont : « Les systèmes de protection sociale en Europe », op. cit. pages 302 et 303

<sup>418</sup> Marion page 294

# Chapitre 6 : Positionnement, portées et limites des concepts, outils et méthodes de l'ESM par rapport au secteur non marchand et marchand et propositions en vue de l'utilisation de l'ESM par les managers souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique

## ***Introduction***

Les managers, sont demandeurs de concepts, outils et méthodes à même de les aider à mieux manager au quotidien. Ils sont également parfois méfiants par rapport à des approches innovantes. En référence aux contacts et interviews que nous avons menées auprès des managers, nous avons repéré quelques difficultés auxquelles peut se heurter la simple tentative de proposer une approche innovante. Même si elle semble bien, pourtant, tenter de répondre à un besoin réel. Celui, pour ce qui concerne l'ESM, de mieux articuler la performance sociale et la performance économique. Nous avons schématisé, en figure suivante, ces difficultés :

Figure n° 21 : Repérage des quelques difficultés auxquelles peut se heurter la proposition d'une démarche innovante

**Niveau collectif :**

- ✓ l'entreprise et sa culture,
- ✓ l'environnement son cadre juridique et sa culture,
- ✓ la direction et son style de management,
- ✓ les équipes et leur type de fonctionnement,
- ✓ les pairs dans et hors de l'entreprise,
- ✓ les partenaires sociaux
- ✓ ...

**Niveau individuel :**

- ✓ plus ou moins grande correspondance entre les Besoins, Désirs, et Capacités du manager,
- ✓ plus ou moins grande correspondance de la typologie du manager et de celle de la démarche proposée : si celle-ci est perçue comme émanant d'un secteur différent réticences et oppositions pour les attentistes et les opposants. Par ailleurs, plus ou moins grande correspondance de la typologie du manager et de celle de la démarche : idéaliste, opératoire et empiriste,
- ✓ expérience antérieure de l'implication dans une démarche innovante,
- ✓ ...

Commentaires : au niveau collectif les managers évoquent l'entreprise et sa culture, par exemple : « *Chez nous les démarches de changement sont toujours impulsées par la Direction Générale* »<sup>419</sup> ou encore : « *Dans l'organisation on n'est pas ouvert aux approches nouvelles qui sont perçues comme de la perte de temps* »<sup>420</sup>, le cadre juridique est également à prendre en compte et à mettre en lien, pour ce qui concerne le droit du travail, avec les relations avec les partenaires sociaux. La direction et son style de management d'une part et les équipes et leur type de fonctionnement d'autre part, peuvent ou non permettre ou inciter les managers à être porteurs de démarches innovantes. Les pairs dans et hors de l'entreprise, sont également souvent des « repères » qui amènent ou dissuadent par effet, parfois, de mode et « contre-mode », le manager à s'engager dans une démarche innovante : « *C'est aussi un peu parce que*

<sup>419</sup> Propos recueillis auprès de managers lors d'échanges sur la mise place de démarches d'innovation en management ou organisation.

<sup>420</sup> Idem.

plusieurs de mes collègues m'en ont parlé que je me suis décidé à m'intéresser à ce type de démarche »<sup>421</sup>. Au niveau plus individuel, nous citons l'exemple qui nous paraît bien illustrer le problème du décalage entre les Besoins, Désirs et Capacités d'un manager, ici lors d'une intervention d'aide au redressement d'une structure de formation: « Bien sûr il faudrait recentrer notre activité, nous séparer des acquisitions que j'ai faites pour diversifier... mais on ne se refait pas, je n'en ai ni l'envie, ni la force aujourd'hui...je suis usé de toujours reboucher les trous dans un bateau qui coule et où les gens ne pensent qu'à avoir leur paie à la fin du mois... »<sup>422</sup> De même l'expérience antérieure de l'implication dans une démarche innovante peut s'avérer conditionnante : « La dernière démarche de conduite de changement a été enrichissante à bien des égards. Elle a impulsé du dynamisme et de la remise en question. Les équipes sont plutôt ouvertes à des démarches d'amélioration. »<sup>423</sup> Il nous semble donc que toute démarche proposée à l'entreprise et à ses managers en deçà de ce qu'elle présente de spécifique, se trouve d'abord confrontée aux difficultés que nous avons évoquées. Dans le dernier exemple cité, la difficulté consistera à être assimilée dans la forme et/ ou le fond à la démarche qui a été bien perçue.

Proposer une démarche d'intervention à une organisation c'est aussi demander à ses différents acteurs de prendre le temps d'en comprendre les intérêts et les modalités. C'est également, selon nous, démontrer que la démarche apporte réellement quelque chose de nouveau, tout en restant applicable sans entamer la capacité de fonctionnement quotidien de la structure.

Dans notre recherche, positionner, la portée et les limites des concepts, outils et méthodes de l'ESM par rapport au secteur non marchand et marchand c'est situer notre travail comme une contribution, si minime soit-elle, à l'enrichissement de l'approche en Sciences de Gestion et plus particulièrement en Marketing.

---

<sup>421</sup> Propos d'un manager d'une petite structure participant à une démarche GDA (Gestion Des Ages)

<sup>422</sup> Propos d'un manager dirigeant d'une structure de formation en risque de dépôt de bilan et qui a fait en partie l'objet de notre mémoire pour l'obtention du DEA de Gestion Socio économique des entreprises et des organisations.

<sup>423</sup> Propos d'un manager responsable RH d'une structure de taille moyenne.

# ***Section 1 : Positionnement, portées et limites des concepts, outils et méthodes de l'ESM par rapport à d'autres méthodes d'interventions dans les secteurs non marchand et marchand***

L'ESM se réfère à l'épistémologie. Mener des investigations en ce qui concerne les origines, portées, logiques et valeurs d'une approche, peut nous semble-t-il, comporter un positionnement par rapport au Marketing dont l'ESM est issu, mais aussi prendre en compte la psychologie parce que celle-ci met plus l'accent sur la compréhension des individus et la sociologie, notamment des organisations, pour le regard qu'elle apporte sur les groupes et les sociétés d'individus.

Les managers que nous avons rencontrés ont fréquemment évoqué, par ailleurs, la démarche qualité et il nous semblait nécessaire de positionner de même l'ESM par rapport à l'approche qualité.

Enfin, la GES, Gestion Socio Economique, nous paraît représenter une véritable démarche de conciliation entre la performance économique et la performance sociale. L'ESM met beaucoup plus l'accent sur la dimension Marketing et explicitement sur l'utilisation de l'épistémologie. Nous verrons donc en quoi l'ESM est complémentaire de la GSE.

## **1.1 Positionnement de l'ESM par rapport au Marketing, à la psychologie et la sociologie**

L'ESM donc se fonde sur l'approche épistémologique puisqu'elle propose aux managers souhaitant mieux articuler performance économique et sociale de d'abord questionner le projet et la mission de leur structure.

Il s'agit donc de répondre à la question globale : « A quoi servons-nous en tant qu'entreprise ou organisation ? » Une structure non marchande pourra se référer à son projet associatif et une entreprise marchande à son projet d'entreprise (écrit ou non). Dans les deux cas, c'est par rapport au marché et à travers la vision du client qu'il nous paraît nécessaire d'apporter des éléments de réponse à cette question. Et le regard du client amène l'évaluation de la portée de l'action de l'entreprise. Nous utilisons le terme d'éléments de réponses plutôt que celui de réponses, parce que l'ESM nous paraît devoir être plutôt une démarche continue (ou intégrée) de changement ou de veille et non pas réalisée et finalisée de façon définitive en un

temps donné. La démarche de questionnement et d'implication dans celui-ci, est donc, pour nous, aussi importante que les questions en elles-mêmes. L'organisation marchande ou non a également une histoire, donc des origines et des valeurs qui ont été à l'origine de sa création.

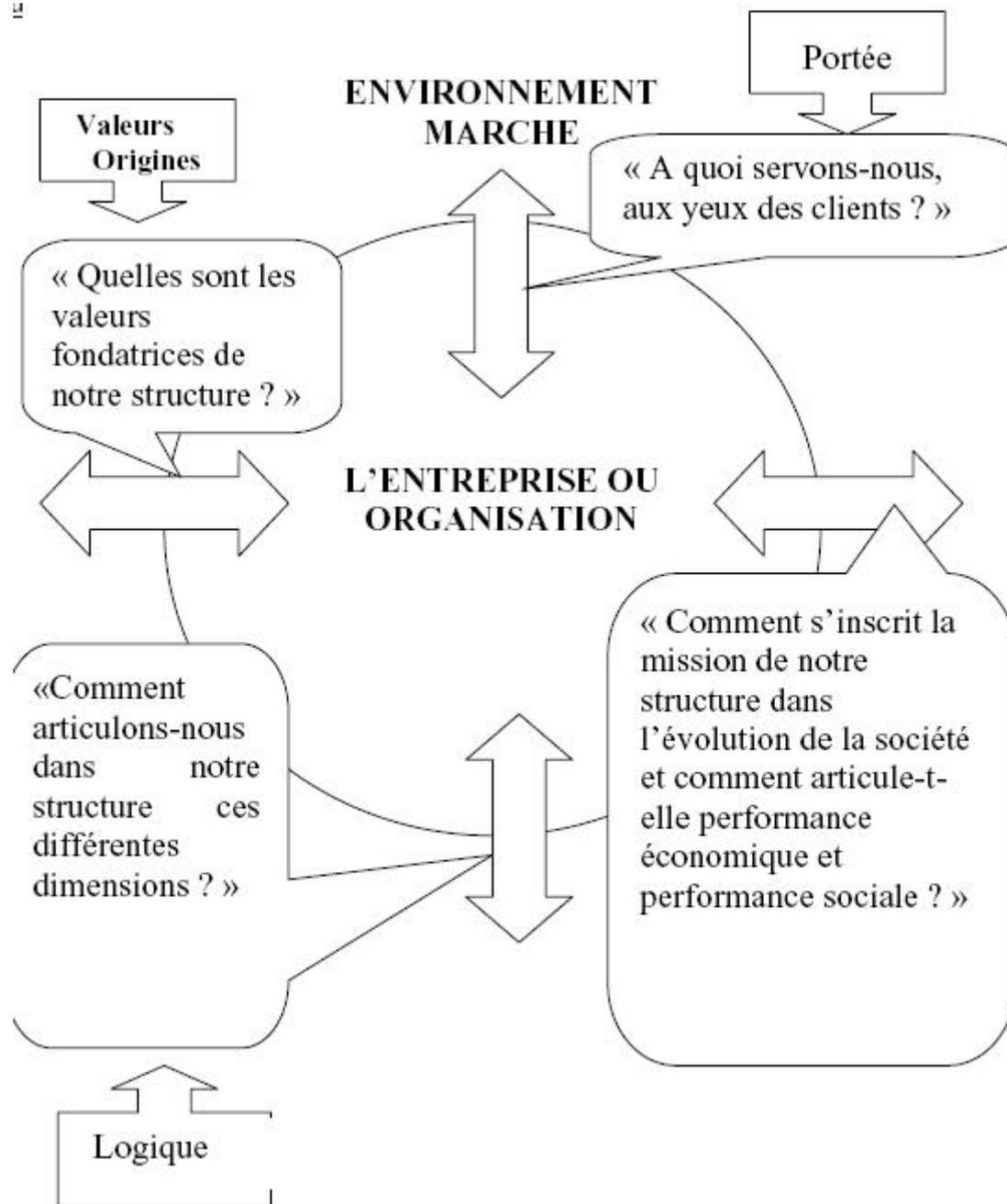
Une deuxième question se pose dès lors : « Quelles sont les valeurs qui sont à l'origine de la création de notre structure ? » Même dans le secteur marchand, l'entrepreneur qui crée son entreprise, le fait en s'appuyant sur des valeurs qui peuvent aller de « l'amour du travail bien fait » à la volonté « de produire de la richesse » en passant par « se prendre en charge et être son propre patron ». Ces valeurs, rarement explicites et partagées, sont le plus souvent perceptibles à travers la culture de l'entreprise et parfois sources de conflits et d'incompréhension entre les différents acteurs de l'entreprise.

Se poser ces questions c'est aussi dégager la logique qui sous-tend le fonctionnement de la structure, concernant le pourquoi et le comment.

L'ESM ajoute à la dimension Marketing « traditionnelle » habituellement marchande, la dimension sociale au sens où elle est abordée dans la RSE, c'est à dire prenant en compte aussi bien l'aspect social que sociétal. Cette dimension peut se traduire pour l'organisation par la question : « Comment s'inscrit la mission de notre structure dans l'évolution de la société et comment articule-t-elle performance économique et performance sociale ? »

Ces dimensions de l'ESM, exposées de façon succincte pour l'instant, sont récapitulées dans la figure suivante (nota : nous ne préconisons pas un ordre particulier dans l'utilisation des ces questions comme nous l'illustrerons par la suite) :

Figure n° 22 : Dimensions principales de l'ESM



Nous allons maintenant positionner l'ESM par rapport au Marketing.

### 1.1.1 Marketing et ESM

L'ESM intègre complètement la notion de client essentielle dans Marketing, puisque selon nous, elle a permis aux entreprises de se décentrer de la production pour accorder aussi une place aux attentes du client. L'ESM met en avant, comme nous l'avons souligné en première partie, l'impérative nécessité, selon nous, d'étendre la notion de client au secteur non marchand. Il est vrai que dans ce secteur on a depuis fort longtemps parlé de besoins (de

l'usager) mais en le privant régulièrement de son pouvoir de choix et de négociation. Pour nous la notion de client utilisée dans le secteur Social a pour objectif de redonner à l'individu ce pouvoir de négociation, comme la loi 2002-2 a tendu à le faire sous un autre angle en ramenant la notion de prise en compte des besoins et de l'expression des clients, tout en maintenant le terme d'usager, à notre avis, désuet. L'ESM à la notion de besoin que ce soit en secteur marchand ou Social, ajoute les concepts de Désir et Capacité qui nous semble, comme nous l'avons illustré en tableau n° 1 indissociables.

Nous avons en tableau suivant positionné ce qui caractérise l'ESM par rapport au Marketing, sachant que, nous le rappelons, l'ESM est une forme de Marketing.

Tableau n° 20 : positionnement de l'ESM par rapport au Marketing (nota : X signifie que le concept clé est pris en compte, l'absence de signe signifie la non prise en compte du concept clé) :

Concepts clés (listés de façon non hiérarchisée)	MARKETING	ESM
MARCHE	X	X
CONCURRENCE	X	X
Avantage concurrentiel	X	X
CLIENT	X	X
SEGMENTATION	X	X
FCS Facteurs Clés de Succès	X	X
DAS Domaines d'Activités Stratégiques	X	X
BESOIN CLIENT	X	X
ATTENTE CLIENT (ou consommateur)	X	
DESIR CLIENT	souvent synonyme de besoin	X
CAPACITE CLIENT		X
BESOIN, DESIR, CAPACITE de l'Entreprise ou de l'Organisation		X
PARTENARIAT		X

DIMENSION EPISTEMOLOGIQUE		X
ARTICULATION PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE		X

L'ESM, selon nous, inclue donc des concepts clés et des synergies qui, à notre connaissance, ne le sont pas ou insuffisamment, dans l'approche Marketing. Ainsi l'articulation et la synergie entre les concepts de Besoin, Désir et Capacité du client et ceux de l'entreprise nous semblent essentielles et n'en prendre en compte qu'un aspect trop centré sur le client ou sur l'entreprise, à notre avis, diminue considérablement la portée de ces concepts. La dimension épistémologique nous paraît de même fondamentale et sans elle l'approche Marketing risque de se révéler essentiellement « instrumentalisée » : l'approche Marketing pouvant être alors utilisée pour tout et son contraire. La notion de partenariat nous semble intéressante aussi à souligner dans l'ESM, le Benchmarking pouvant y trouver une forme d'application. L'articulation entre performance économique et performance sociale (au sens où nous les avons définies) est aussi une caractéristique de l'ESM que l'on ne retrouve pas forcément en Marketing même social

Nous allons en paragraphe suivant positionner l'ESM par rapport à la psychologie et à la sociologie.

### 1.1.2 Psychologie, Sociologie et ESM

La psychologie, nous l'avons vu en lien avec la relation et le Marketing en partie 2, prend en compte la dimension psychique de l'individu. Elle souligne aussi que l'humain est conscient de sa propre existence. Est-ce pour cette raison qu'il se sent responsable et que ce sentiment de responsabilité peut aujourd'hui se décliner en RSE ? Nous le pensons.

A travers ce que nous avons analysé du Marketing, il nous semble que, trop souvent, de nombreux acteurs tentent de le réduire à sa partie uniquement instrumentale. Quand bien même cela serait le cas, nous l'avons également vu en partie 2, cet instrument ne peut pas ne pas être, de fait, le véhicule d'une certaine vision du monde.

La psychologie nous paraît intéressante car elle nous invite à prendre une certaine distance par rapport à ces visions du monde. La proposition faite par la psychologie et plus spécifiquement par la psychanalyse d'un être humain complexe, contradictoire, non

unilatéral et unidimensionnel, est en adéquation avec l'approche mise en avant par l'ESM .  
 Simplement l'ESM ne se donne pas les mêmes objectifs que la psychologie même si celui de l'amélioration d'une forme de la qualité de la vie humaine peut être considéré comme un objectif commun.

L'objectif principal de l'ESM est de permettre une meilleure articulation entre performance économique et sociale, ce qui n'est pas, à notre avis un objectif clé ni pour la psychologie, ni pour la sociologie. Cette dernière, notamment par le biais de la sociologie des organisations, a parfois souligné comment les entreprises sont interpellées de façon récurrente dans leur rôle de socialisation des individus et de maintien d'équilibre social. Est-ce de la mission des entreprises que d'assurer ce rôle là ? La question reste ouverte tant il est vrai que la production de richesse peut se faire de bien des façons. Nous pensons cependant que la mission fondamentale des entreprises reste la production de la richesse. **Mais**, que la compréhension qu'a l'homme du monde contemporain peut aujourd'hui l'amener à définir cette production de richesse en incluant la performance sociale.

Nous l'avons évoqué avec l'Insertion, l'entreprise est fréquemment à la frontière de l'économique et du social et parfois déclarant intervenir dans l'un elle œuvre dans l'autre et réciproquement, tant il est vrai aussi que des décalages dans la communication des entreprises peuvent s'observer. La sociologie des organisations nous semble bien réintroduire la dimension individuelle, avec toute sa complexité (stratégies d'acteurs, maîtrise de zones d'incertitude, pouvoir...), dans un rôle attendu parfois par certains décideurs politiques de l'entreprise qui devrait pallier les manques (de sens et de valeurs partagées) de la société.

En tableau suivant nous synthétisons, comme nous l'avons fait par rapport au Marketing, le positionnement de l'ESM par rapport à la psychologie et à la sociologie.

Tableau n° 21 : positionnement de l'ESM par rapport à la Psychologie et à la sociologie (nota : X signifie que le concept clé est pris en compte, l'absence de signe signifie la non prise en compte en tant que concept clé) :

Concepts clés (listés de façon non hiérarchisée)	PSYCHOLOGIE (dont psychanalyse)	SOCIOLOGIE (plus particulièrement des organisations)	ESM

PSYCHISME	X		
INDIVIDUALITE	X		
CONFLIT	X	X	X (le conflit est pris en compte par exemple dans la dynamique Besoin, Désir, Capacité, ou dans l'articulation entre performance économique et sociale).
DESIR	X		
GROUPE	X	X	
POUVOIR	X	X	
STRATEGIE D'ACTEUR		X	
ZONE D'INCERTITUDE		X	
DESIR CLIENT			X
CAPACITE CLIENT			X
BESOIN, DESIR, CAPACITE de l'Entreprise ou de l'Organisation			X
DIMENSION EPISTEMOLOGIQUE	Prise en compte en partie seulement.		X
ARTICULATION PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE		Prise en compte en partie seulement.	X

L'ESM invite donc les managers à ne pas se concentrer uniquement, via le Marketing, sur la meilleure façon de mettre à disposition, au meilleur endroit, le meilleur produit, mais aussi de positionner l'entreprise par rapport à son origine, par rapport au sens qui la porte et qu'elle entend véhiculer dans son environnement. La psychologie et la sociologie peuvent éclairer la responsabilité, y compris la RSE, de façon nouvelle en explorant ce qu'elle revêt en deçà des discours pour les individus et les groupes. Cet éclairage, lorsque l'on approche l'entreprise par l'angle épistémologique a donc tout à fait sa place. En effet, nous l'avons vu à travers les trois cas d'entreprises : l'engagement dans la RSE prend sens différemment selon les individus et les entreprises. La référence à l'ESM non pas de façon explicitement nommée, puisque nous n'avons pas été mandatés pour tester une approche, mais en

filigrane, nous à permis d'amener les managers concernés à prendre en compte en partie la dimension épistémologique et aussi l'articulation de la performance économique et sociale, même si cela s'est fait de façon très succincte, car ni le temps alloué, ni le cadre très précis positionné par les pilotes du dispositif, ne permettaient d'aller plus en profondeur. Par ailleurs, dans le secteur Social la plupart des managers avec qui nous avons été en contact connaissent au moins les bases des approches psychologique et sociologique.

Pour synthétiser nos propos, nous disons :

- dans le secteur marchand, en référence à l'ESM et aussi à la psychologie et à la sociologie (surtout des organisations), notre propre positionnement a consisté à « tester » la capacité des managers à prendre en compte la dimension plus individuelle, essentielle par exemple après un recrutement dans la phase d'intégration de la personne nouvellement recrutée, et à considérer les groupes, notamment les équipes, comme ayant des Besoins, Désirs et Capacités spécifiques. Il y a là plus l'articulation entre la performance économique et la performance sociale,
- dans le secteur Social, en référence aussi à l'ESM et cette fois plus au Marketing (surtout des services), notre propre positionnement a consisté à « tester » la capacité des managers à prendre plus en compte la dimension économique et à se préoccuper de l'articulation entre la performance sociale et la performance économique.

Nous avons tendance à dire que dans le secteur marchand les managers, bien que certains connaissent la psychologie et/ou la sociologie, ne prennent pas suffisamment en compte, dans le contexte de l'Insertion, ni la dimension individuelle des personnes, ni la dynamique des groupes. Dès lors la prise en compte de la dimension sociale nous paraît trop réduite et nous verrons, en lien avec les cas d'entreprises présentées, ce que nous proposons de mettre plus en avant avec l'ESM. En ce sens, il nous semble qu'en secteur marchand les managers ont des difficultés à articuler la performance économique avec la performance sociale. Cela ne veut pas dire que tous les managers du secteur marchand maîtrisent la performance économique pas plus que tous ne maîtrisent pas la performance sociale. Le constat est plutôt une tendance générale.

Dans le secteur Social, de la même façon il nous semble que les managers ne prennent pas suffisamment en compte la dimension économique et l'utilisation du Marketing est fréquemment méconnue<sup>424</sup> dans ce qu'elle pourrait amener à ce secteur sous condition

---

<sup>424</sup> Et notamment l'utilisation des études de marché : « *Peu d'associations utilisent des études de marché, alors que ces études sont des sources irremplaçables et souvent financièrement abordables de renseignements.* » comme le précise Quentin Wodon : « *Marketing contre pauvreté* » éditions de

impérative d'être abordée avec les pré requis que nous proposons avec l'ESM et que nous développerons en paragraphes suivants. En ce sens, il nous semble qu'en secteur Social les managers ont des difficultés à articuler la performance sociale avec la performance économique. Cela ne veut pas dire que tous les managers du secteur Social maîtrisent la performance sociale pas plus que tous ne maîtrisent pas la performance économique. Le constat est plutôt, là aussi, une tendance générale.

## 1.2 Positionnement de l'ESM par rapport à la Qualité et à la GSE

*« zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro gâchis... Tous ces impératifs de la qualité produisent du zéro performance si l'on oublie ce qui leur permet d'être efficaces, le zéro mépris. »*<sup>425</sup> Le mépris dont parle Serieyx est celui du facteur humain et nous verrons en paragraphe suivant comment, selon nous, l'approche qualité parfois peut devenir une contre-performance sociale. La démarche qualité est déjà bien ancrée dans le secteur marchand et peu à peu se fait une place incontournable dans le secteur Social : *« ...Les multiples outils de la qualité ont été vulgarisés et partout se mettent en place. Les démarches de certification se multiplient. Mais parfois, sous l'abondance des techniques, on constate que l'esprit même de la qualité disparaît. »*<sup>426</sup> Cet esprit de la qualité nous semble être de préconiser la qualité (justement) plutôt que la quantité et l'efficacité plutôt que l'efficacé. Nous avons observé dans le secteur Social que le risque de l'adoption de la qualité peut consister « à passer plus de temps à dire ce que l'on fait qu'à le faire ». Dans un secteur où, à notre avis, parfois les discours ont pris le pas sur la pratique, situation dénoncée par un manager par cette formule : *« Il y a trop d'éducateurs en blouse blanche »*<sup>427</sup>, ce risque nous semble réel et pourrait aussi être une « résistance par le zèle », des intervenants de terrain, à l'approche qualité.

A propos de la qualité, Saval et Zardet écrivent : *« Il existe, deux niveaux d'évaluation de la Qualité : la qualité externe (...) et la qualité interne (...). Les deux ne coïncident pas car certaines entreprises ne parviennent à une bonne qualité externe qu'au prix de contrôles et de régulations de dysfonctionnements très coûteux. »*<sup>428</sup> Bien sûr il existe en qualité le COQ, le Coût d'Obtention de la Qualité, mais nous allons le voir en deuxième paragraphe, la GSE, Gestion Socio

---

l'Atelier, 1993, 287 pages, pages 270.

<sup>425</sup> Hervé Serieyx : *« Est-ce que le manage...ment ? »* op. cit. page 83.

<sup>426</sup> Idem page 121.

<sup>427</sup> Propos tenus par un manager dirigeant du secteur Social lors de nos interviews.

<sup>428</sup> Henri Savall, Véronique Zardet : *« Maîtriser les Coûts et les Performances cachés »* Prix de Management stratégique, Harvard- L'Expansion 3ème édition Economica 1995, 405 pages, page 22

Economique, apporte la notion de coûts cachés non pris en compte ni par la comptabilité traditionnelle ni par la comptabilité analytique. Saval rattachait d'ailleurs la notion coûts sociaux et celle de coûts cachés dans un article publié dans l'ENSM<sup>429</sup>, même si l'approche était ici plus centrée sur la dimension micro et méso-économique, que macro-économique comme la plaçait d'entrée Kapp<sup>430</sup> que nous avons cité en première partie.

### 1.2.1 Qualité et ESM

Il nous semble intéressant de souligner comment la notion de qualité a évolué : « (...) en 1982 et en France, la définition de la qualité était la suivante : « aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs ». Depuis 1986, l'ISO énonce et l'AFNOR suit : « ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »<sup>431</sup> et qu'elle reste complexe à appréhender dans ses ramifications qui vont de l'assurance qualité à la certification, en passant par les cercles de qualité, la TQM ou encore la notion d'excellence.

Notre propos n'est donc pas de prétendre à une présentation de l'approche qualité, pas plus que nous ne l'avons fait pour la psychologie ou la sociologie, mais de situer, en nous restreignant volontairement à ce qui a été évoqué de façon plus ou moins directe par les différents managers avec lesquels nous sommes entrés en contact, l'ESM par rapport à la qualité.

La qualité peut parfois être perçue, selon nous, comme une approche rationalisatrice faisant peu cas de ce que la psychologie et la sociologie des organisations mettent en évidence : la complexité du comportement humain et ses niveaux inconscients : « (...) L'appauvrissement des relations qu'a provoqué le taylorisme a forgé un jeu souterrain de contre-relations (...) dans l'inconscient de l'entreprise. Voici comment Paul Watzlawick décrit le jeu sans fin : « (...) deux personnes inventent un jeu dont la règle est de substituer une négation à une affirmation et vice versa (...) le oui devient non, je ne veux pas signifie je veux (...) une fois que le jeu a commencé, il n'est pas du tout évident que les joueurs pourront revenir facilement à leur ancien mode de communication (...) pour arrêter le jeu il faudrait sortir du jeu et communiquer sur le jeu lui-même... »<sup>432</sup> Il nous semble que la qualité peut se comparer à cette tentative de communiquer sur le jeu tout en

---

<sup>429</sup> Henri Savall : « Les coûts sociaux : importance économique des coûts cachés liés à l'absentéisme, la rotation du personnel, la qualité et la productivité directe » article publié dans la Revue de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, 1983, 4 pages.

<sup>430</sup> K. William Kapp : « Les coûts sociaux dans l'économie de marché » op. cit.

<sup>431</sup> Guy et Olivier Toscer : « Gestion de la qualité » éditions Vuibert 1990, 183 pages, page 19

n'arrêtant pas celui-ci lorsque par exemple on demande à des personnes de s'exprimer ou de s'impliquer alors que l'utilisation des propos et les règles d'évaluation de l'implication et de ses retombées ne sont pas précisées. On retrouve alors le « dilemme du prisonnier ». Pour mémoire concernant ce dilemme : deux ou plusieurs prisonniers sont incités à passer aux aveux, solution 1 : aucun ne parle et aucun ne pourra être accusé, solution 2 : tous parlent et tous auront des circonstances atténuantes, solution 3 : un seul ou quelques-uns parlent allégeant leur peine et maximalisant celle de l'autre ou des autres. » Dans nos interviews et contacts avec les managers il ressortirait plutôt qu'en entreprise, en secteur marchand ou non, le choix n° 1 dans les approches qualité consiste alors à « s'accorder tacitement à parler de ce qui met le moins en danger l'organisation établie » où pour reprendre le langage de la sociologie des organisations, ce qui préserve au mieux la maîtrise des zones d'incertitudes de chaque acteur et globalement le système d'action concret. La solution 3, nous semble arriver en seconde position lorsque l'approche qualité est conduite de façon à « contraindre » les acteurs à intégrer la démarche de changement : on entre alors en zone de conflits où il s'agit que l'autre (ce peut être une équipe, un service ou un établissement) soit pris pour cible plutôt que soi-même. La solution 2, où dans un contexte de démarche qualité il ne s'agit pas d'aveu mais d'expression et il ne s'agit pas de circonstances atténuantes mais favorables, ne semble malheureusement pas un choix ni prioritaire ni majoritaire. Constat que nous formulons uniquement en référence à notre matériau d'enquête (interviews, contacts informels, groupes de réflexion avec les managers) qui ne prétend nullement à être exhaustif, ni représentatif, mais suggère simplement une piste de questionnement en la matière. Ce que nous craignons c'est que l'approche qualité, surtout en secteur Social, bien que partant d'un principe que l'on ne peut que défendre : une meilleure qualité du service rendu au client, ne fasse que plaquer un discours et des pratiques d'évaluation qui rejoignent ce que Desjours appelle dans son approche relevant plus de la psychologie la « *distorsion communicationnelle* » : « *Le déni du réel du travail constitue la base de la distorsion communicationnelle. Il est en général associé au déni de la souffrance dans le rapport au travail. En effet, le déni du réel, qui implique la survalorisation de la conception et du management, conduit inmanquablement à interpréter les échecs du travail ordinaire comme une incompétence (...)* Le discours officiel sur le travail et son organisation est donc, avant tout, construit pour servir une propagande visant l'extérieur de l'entreprise : le marché, les clients (...). Mais il est en fait aussi construit, actuellement, pour servir des objectifs « à l'interne », ceux de la « culture d'entreprise » (...) Bientôt une discipline s'impose à chacun, qui consiste à défendre et soutenir le message de

<sup>432</sup> Isabelle Orgogozo : « *Les paradoxes de la qualité* », éditions d'Organisation 1987, 161 pages, page 20

valorisation, et aussi à s'abstenir de toute critique, au nom de la pérennité du service et de la solidarité face à l'adversité et à la concurrence. »<sup>433</sup> L'ESM à la différence, nous semble-t-il de la démarche qualité n'apporte pas, une sorte de « méthodologie clé en main ». Il est vrai que la qualité a le mérite de proposer des normes et des certifications qui relèvent de normes partagées, mais au delà de l'approche nous pensons que le risque est ce que dénonce Desjours d'une réalité communicationnelle du jeu qui occulte et rende à terme presque inaccessible le jeu lui même. Ce jeu étant celui des rapports sociaux et de l'organisation dans l'entreprise.

On obtiendrait ainsi une performance sociale qui est construite sur une conception où celui qui ne partage pas la même vision de l'entreprise est perçu soit comme un saboteur soit comme une personne qui projette ses propres problèmes sur l'entreprise. Construction qui d'ailleurs peut aussi s'étendre à la performance économique. Dans un autre ouvrage Desjours précise : « *Le détour par l'analyse épistémologique est indispensable au chercheur (...) engagé dans l'investigation du facteur humain, (...)* »<sup>434</sup> Nous pensons, et c'est également la proposition faite par l'ESM que l'analyse épistémologique peut concerner d'autres personnes que les chercheurs, c'est à dire les managers, et permettre de prendre en compte l'amélioration de la qualité sans risquer d'évacuer le facteur humain comme l'évoque Brilman à propos du QFD, Quality Function Deployment, : « *Il s'agit là d'un outil rationnel pour passer du langage du client au langage technique. Il traduit fonction par fonction les attentes du client dans le langage du technicien. (...) Cependant trop souvent le QFD concentre trop d'attention sur les spécifications du produit sans tenir assez compte des autres attributs qui enthousiasment le client.* »<sup>435</sup> Le risque est donc, selon nous, de faire prédominer la méthodologie sur le facteur humain. Risque qui amène sans doute Serieyx à écrire : « *Il faut veiller à ne pas recréer des organisations anthropophages, où se désapprennent, dans l'action quotidienne, l'autonomie personnelle, l'initiative individuelle et la créativité collective. Quant on met en œuvre ...la gestion par la qualité et les processus il y a un risque.* »<sup>436</sup> Enfin, nous pensons que l'ESM prend plus en compte, que la qualité, le facteur humain avec également sa dimension non consciente, car comme le précise Aubert : « *L'analyse (...) montre qu'il existe des correspondances multiples et un jeu d'influence entre l'organisation et la personnalité des membres qui la composent. (...) Ainsi, dans son essai « Psychologie collective et analyse du moi » Freud avait élaboré une « chaîne conceptuelle » (...) allant de l'inconscient au social et de l'organisation à l'appareil psychique (...) E. Enriquez pose*

---

<sup>433</sup> Christophe Desjours : « *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale.* » éditions du Seuil 1998, 193 pages, pages 74, 76 et 78.

<sup>434</sup> Christophe Desjours : « *Le facteur humain* » éditions Que sais-je ? 1996 123 pages, page 109

<sup>435</sup> Jean Brilman : « *Les meilleures pratiques de management* », op. cit. page 118

<sup>436</sup> Hervé Serieyx : « *Est-ce que le manage...ment ?* » op. cit. page 91

la question : « l'organisation recrute-t-elle des individus caractérisés par une certaine économie psychique qui semble adaptée à son style et à sa culture ou/et tente-t-elle de façonner ses membres de manière à leur faire intérioriser des modèles précis de conduite et de personnalité ? »<sup>437</sup> Nous pensons que l'entreprise et au delà d'elle le secteur auquel elle se rattache, préservent leurs identités et la vision du monde de ses principaux acteurs, en sélectionnant tout nouvel entrant sur sa capacité à avoir une vision convergente, puis en entretenant cette vision par sa culture et par son appareil de formation. Nous avons souligné en deuxième partie ce dernier point à propos du secteur Social.

### 1.2.2 GSE et ESM

La Gestion Socio Economique, GSE, est selon nous, une approche beaucoup plus globale que par exemple l'approche qualité dont nous avons précisé les principaux points de divergence par rapport à l'ESM. Une fois encore, notre objectif n'est pas de prétendre, ni même d'essayer de présenter la GSE, puisque les ouvrages et différents écrits de Savall et Zardet, le feront beaucoup mieux que nous ne le pourrions. Mais, toujours en ayant à l'esprit les interviews et groupes de travail que nous avons mené en direction des différents managers du secteur marchand et du secteur Social, nous voulons mieux positionner l'ESM. Nous avons choisi de le faire par rapport d'abord à la psychologie et à la sociologie puis par rapport à l'approche qualité, parce que ces trois disciplines sont souvent connues ou évoquées par les managers que nous avons rencontrés. La GSE l'est moins, par contre l'ESM partage avec la GSE un objectif central commun, puisque comme le précise Cazalet : « Elle [la GSE] réconcilie la dimension économique et la dimension sociale de l'entreprise et montre que loin de s'opposer, performance économique et performance sociale vont de pair. »<sup>438</sup> Dès lors on peut se demander si l'ESM ne fait pas « double emploi » avec la GSE ? En toute humilité, nous ne le pensons pas :

- d'une part parce que l'ESM est délimité au champ d'application du Marketing, dans la conception que nous avons précisé avoir de celui-ci en première et deuxième partie, et ensuite parce que l'ESM s'adresse aux managers, alors que la GSE a, nous pensons, un champ d'application beaucoup plus large au niveau de l'entreprise,
- d'autre part parce que l'ESM, notamment par rapport à la performance sociale et à ses déclinaisons possibles, telle la RSE et l'Insertion, prend en compte explicitement la

<sup>437</sup> Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac : « *Le coût de l'excellence* », éditions du Seuil 1991. 345 pages, pages 236 et 237

<sup>438</sup> Roger Louis Cazalet in Henri Savall, Véronique Zardet : « *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des Coûts-Performances cachés* » édition Eyrolles 1992, 399 pages, page 11

dimension sociale (via l'environnement) aux niveaux méso et macro-économiques. Par exemple, poser la question pour l'entreprise : « *Comment s'inscrit la mission de notre structure dans l'évolution de la société et comment articule-t-elle performance économique et performance sociale ?* »<sup>439</sup> relève, pour nous, de ces niveaux. Alors que, c'est notre analyse, la GSE n'évoque pas ou peu le niveau macro-économique préférant se centrer sur le terrain et les entreprises et agir par ce « biais » au niveau plus macro-économique,

- également, parce qu'il nous semble que la GSE a intégré que la qualité externe, celle que voit le client, n'est accessible à coût raisonnable que si les clients internes : les salariés à tous les niveaux sont intéressés, y compris économiquement, à fonctionner de cette façon, avec de fait aussi une amélioration de la qualité interne (et de la performance sociale). Ainsi la GSE recherche un cercle vertueux où performance économique et sociale de l'entreprise s'engendrent mutuellement, comme l'écrit Savall : « *Puisque l'on s'était évertué, autant dans la pratique du management que dans la littérature, de séparer voire d'opposer l'économique et le social, l'idée me vint d'observer ce qui se passerait au sein des entreprises si l'on rapprochait des éléments que la tradition antagonique avait opposé : humain/économique, satisfaction/rentabilité, productivité/qualité, avantages financiers/avantages qualitatifs. Ainsi naquit l'approche socio-économique du management des entreprises et des organisations dès 1973.* »<sup>440</sup> Cette recherche est partagée mais d'une façon différente et complémentaire par l'ESM qui cible plus son action sur des structures qui essaient de prendre en compte la dimension sociale, au sens où nous avons définie celle-ci en première et deuxième parties,
- enfin, parce que des approches qui vont dans le même sens se confortent plutôt qu'elles n'entrent en concurrence. En l'occurrence, il nous semble que malheureusement bien peu ou insuffisamment de managers se préoccupent réellement de concilier performance économique et performance sociale. D'ailleurs c'est rarement ce que leur demande leur Conseil d'Administration : il faut des résultats économiques avant tout. Peu d'ouvrages en Marketing et en Management, à notre connaissance, ont également ce sujet de préoccupation : bien sûr on a intégré que le facteur humain post taylorien a un impact sur la productivité, mais peu d'auteurs, selon nous, tentent d'établir un lien entre le facteur humain, l'entreprise et la dimension sociale (telle que nous l'avons définie précédemment) si ce n'est à travers la RSE avec les limites qu'elle comporte et que nous

---

<sup>439</sup> Cf. Figure n°22 : « *Dimensions principales de l'ESM* »

<sup>440</sup> Henri Savall : « *Editorial de présentation de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, ISEOR* », édité en 1991

avons également évoquées. La GSE parlent de coût et de performances cachés donc de possibilités de gains c'est un langage qui, à notre avis, parle plus à l'entreprise par exemple que celui de l'épistémologie. Cependant, comme nous l'avons repéré dans notre recherche, l'approche épistémologique nous paraît essentielle pour aborder la dimension et la performance sociales et ne pas instrumentaliser la RSE et plus globalement le Marketing. Nous allons en page suivante positionner l'ESM par rapport à la GSE.

Tableau n° 22 : positionnement de l'ESM par rapport à la GSE (nota : X signifie que le concept clé est pris en compte, l'absence de signe signifie la non prise en compte en tant que concept clé)

Concepts clés (listés de façon non hiérarchisée)	GSE	ESM
STRATEGIE de l'ENTREPRISE	X	Plutôt Marketing Stratégique, au sens où le définissent Jean Jacques Lambin et Chumpitaz <sup>441</sup>
COUTS/PERFORMANCES CACHES	X	Centrée sur la performance économique et sociale via la cohérence de la mission de la structure
DYSFONCTIONNEMENTS (conditions et organisation du travail, communication/coordination/ concertation, gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique)	X	
Si les six domaines ci-dessus sont pilotés correctement via la GSE il en découle un niveau de PERFORMANCE SOCIALE	X	La performance sociale en ESM est obtenue <u>d'abord</u> par un positionnement (y compris concurrentiel) au niveau externe (positionnement social et sociétal, dont rapport à l'environnement) de l'entreprise choisi par sa Direction puis interne en associant les acteurs de l'entreprise via les managers.

<sup>441</sup> Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « Marketing stratégique et opérationnel », op. cit.

PERFORMANCE ECONOMIQUE obtenue en GSE par <u>des résultats immédiats</u> concernant l'amélioration de la productivité, de l'efficacité, de la compétitivité actuelle, de la rentabilité et de l'autofinancement à court terme auxquels s'ajoute de la <u>création de potentiel</u> portant sur des produits et technologies nouveaux, de la compétitivité à long terme, l'amélioration des compétences et un comportement de perfectionnement permanent.	X	La performance économique en ESM est obtenue par une clarification et un partage des valeurs qui fondent l'entreprise, une meilleure cohérence entre sa mission et son utilité (apport épistémologique) et globalement par un meilleur positionnement concurrentiel.
Contrat d'Activité Périodiquement Négociable	X	
Plan d'Actions Prioritaires	X	
Grille de compétences	X	
Tableau de bord de pilotage	X	
Grille d'auto analyse du temps	X	
Plan d'Actions Stratégique Interne et Externe	X	
DESIR CLIENT		X
CAPACITE CLIENT		X
BESOIN, DESIR, CAPACITE de l'Entreprise ou de l'Organisation		X
DIMENSION EPISTEMOLOGIQUE	X Prise en compte au niveau de la recherche	X

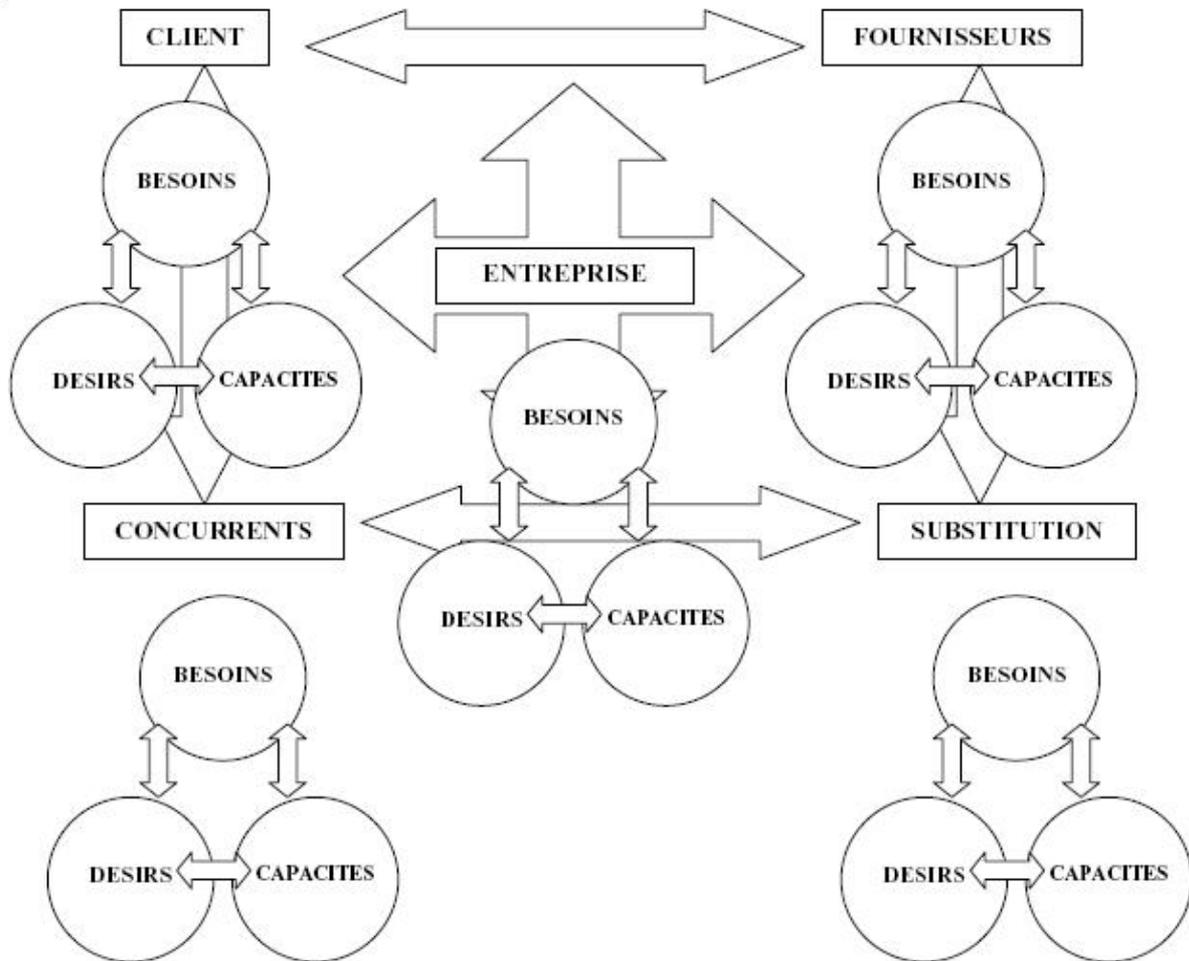
ARTICULATION PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE	X Avec les différences d'approches déjà précisées	X
--	---	---

## Conclusion de la section 1

Nous avons tour à tour abordé le positionnement, de l'ESM par rapport au Marketing (au sens traditionnel du terme), puis par rapport à la psychologie, à la sociologie, à l'approche qualité et enfin par rapport à la GSE. Nous avons expliqué ce qui nous a amené à restreindre ce positionnement à ces disciplines plutôt qu'à d'autres. Nous allons maintenant récapituler ce qui nous semble être les portées et limites des concepts, outils et méthodes de l'ESM par rapport aux méthodes d'interventions dans les secteurs non marchand et marchand que nous avons citées. Le Marketing a amené les notions de marché, de concurrence, d'avantage concurrentiel, de client, de segmentation, de Facteurs Clés de Succès, de Domaines d'Activité Stratégique, de besoins et attentes clients, toutes ces notions l'ESM ne fait que les reprendre au Marketing puisque l'ESM est une forme de Marketing. Cependant nous revenons sur la notion de désir qui nous l'avons vu, par exemple chez Maslow, est indifféremment utilisée pour celle de besoin. Avec l'ESM, nous complétons et différencions ces notions de Besoin et Désir avec celle de Capacité. Nous montrons, cf. tableau n° 1, comment ce triptyque produit une dynamique qui, selon nous, permet de mieux rendre compte que celle, plutôt unidimensionnelle, de besoins ou d'attentes client, de la complexité du comportement du client. Nous introduisons une nouvelle dynamique en mettant en regard de ce triptyque client un autre triptyque : Besoins, Désirs et Capacités de l'entreprise. Reprenant les forces concurrentielles en présence de Porter<sup>442</sup> on obtient ainsi la figure suivante :

Figure n° 23 : Dynamique Besoins, Désirs et Capacités client/ entreprise

<sup>442</sup> Michael Porter : « La concurrence selon Porter » op. cit. figure 1.1 page 30



L'ESM met aussi en avant la notion de partenariat qui est peut être plus fréquente dans le secteur Social que marchand, le Benchmarking, comme nous l'avons évoqué peut être en corrélation avec cette notion de partenariat.

La dimension épistémologique est à nos yeux une dimension clé de l'ESM et cette dimension nous semble plutôt absente des approches traditionnelles en Marketing, hormis celles qui ont pour objectif d'analyser ce qui fonde le Marketing en terme idéologique comme le fait Marion que nous avons déjà cité. Mais au delà d'une remise en question du Marketing en tant qu'approche neutre (et supposée n'être « qu'objective ») nous préconisons l'approche épistémologique pour à travers l'ESM rendre au Marketing une dimension autre qu'instrumentale et un rôle (souvent estimé par les non intervenants en Marketing) autre qu'essentiellement manipulateur.

Par rapport à la psychologie et surtout la psychanalyse l'ESM tout en n'en faisant pas une notion clé, intègre la notion d'inconscient et donc de conflits qui peuvent déjà avoir lieu à l'intérieur de l'individu avant d'avoir lieu entre des individus. Par exemple il peut y avoir

conflit chez un individu entre ses Besoins, Désirs et ou Capacités, comme nous l'avons illustré en tableau n° 1 Cet aspect là nous paraît important à plusieurs titres :

- tout d'abord dans la relation sociale où l'individu, que ce soit en secteur marchand ou Social par exemple, vient dans sa structure pour beaucoup plus que travailler. Concernant le travail, comme nous l'avons évoqué de façon succincte, il nous semble qu'il y a un consensus de fait qui tient parfois du déni de la réalité comme le souligne Dejours que nous avons également cité, sur la fonction et le rôle du travail. Le travail étant souvent considéré de fait comme LA valeur clé structurante de la société et par ailleurs comme LE « ciment social ». Il nous semble, mais cela pourrait nécessiter en soi une thèse que les différentes dimensions du travail ne sont pas suffisamment explorées, pas plus que le rôle du travail dans notre société,
- ensuite, si l'on admet que le conflit peut être interne, avant même parfois de devenir externe, et qu'il n'est pas pathologique du moment où il n'est pas constant. Si l'on admet aussi que les résolutions successives de conflits participent à l'enrichissement de la vie psychique et affective et cognitive de l'individu. Alors prétendre qu'il suffit de donner un mode d'emploi rationnel à un ou des individus pour qu'ils l'appliquent relève pour nous du leurre. Soit il existe une contre partie, comme dans la GSE où l'amélioration peut représenter pour chaque acteur jusqu'à 5 % et plus de son salaire, soit comme le souligne la sociologie des organisations chaque acteur va tenter de sauvegarder de façon plus ou moins consciente, active ou passive, ce qu'il estime au mieux de ses intérêts. Bien sûr pensant cela nous ne faisons que refléter notre propre vision du monde : donnerait-elle une vision de l'homme comme étant avant tout cupide ? Nous sommes persuadés du contraire sinon l'ESM ne serait que pure utopie. Par contre, en nous référant à notre recherche et aux nombreux contacts que nous avons pu avoir en entreprise nous avons pu constater que chaque acteur de l'entreprise passe beaucoup de son temps de vie dans celle-ci et c'est certainement pour cette raison qu'il va toujours privilégier non pas, comme l'a bien mis en exergue Simon<sup>443</sup>, la solution optimale mais la plus satisfaisante d'abord pour lui,
- enfin, pour cette même raison, nous ne croyons pas que la contrainte amenée par des procédures de contrôle, comme certaines entreprises semblent les multiplier dans leur démarche qualité, et on l'aura compris nous n'y sommes pas favorables, soit à même de véritablement amener l'amélioration de la performance économique réelle (si l'on se

---

<sup>443</sup> Notion de rationalité limitée développée par H.A.Simon : « *The new science of management decision* » Prentice Hall 1977

réfère à la notion de coûts/performances cachées développées par la GSE) et encore moins sociale. Nous sommes cependant tout à fait convaincus de l'importance de la qualité produit ou service perçue par le client. Mais dans le secteur Social où les procédures de certifications et de démarches qualité commencent peu à peu à s'implanter, nous restons circonspects sur les résultats quant à l'amélioration réelle de la qualité du service rendu aux clients par ce type d'approche de la qualité.

Concernant l'ESM il nous semble qu'il peut contribuer à ce que les managers d'abord puis leurs équipes obtiennent une meilleure implication et motivation en précisant et réactualisant les valeurs et origines de leur structure. Pour nous une structure a un passé et une histoire dont elle est issue où elle puise sa source, ce qui ne veut pas dire qu'elle y est enfermée. Ces valeurs partagées nous semblent pouvoir faciliter le lien entre les différentes générations présentes au sein de la structure (entre les anciens et les nouveaux). De plus cette approche amène à situer comment se conjuguent les valeurs des salariés (et bénévoles en secteur Social) avec celles de l'entreprise. Nous pensons aussi, nous avons abordé en première partie ces aspects là, qu'échanger sur les valeurs est une démarche impliquante et que les valeurs des individus relèvent d'une dimension éminemment subjective. Ceci précisé, il n'est pas cohérent à notre avis d'intervenir sur la dimension sociale, sans régulièrement échanger, puisqu'il ne s'agit en aucun cas d'imposer des valeurs mais de les préconiser et de construire ensemble la façon dont on les met en œuvre. Bien sûr il y a là une première limite de l'ESM : pour pouvoir être utilisé l'ESM nécessite que le management de l'entreprise admette que le changement ne se décrète pas mais s'initie et se conduit en associant au maximum l'ensemble des acteurs concernés. Nous préciserons les autres limites en paragraphes suivants.

A notre avis partager des valeurs permet de donner du sens<sup>444</sup> et cela est fondamental lorsque l'on sait que ces valeurs vont conditionner la façon dont on prend en compte la dynamique : réponses aux Besoins, Désirs et Capacités des clients en fonction des Besoins, Désirs et Capacités de l'entreprise. Reconnaître et positionner les Besoins, Désirs et Capacités de l'entreprise nous paraissent de même important fréquemment on occulte ce dernier point comme si l'entreprise était neutre et impersonnelle. En fait, ne pas prendre en compte ces aspects peut, il nous semble, rendre la relation impersonnelle avec le client, ce qui nous paraît être source de déséquilibre et de désavantages pour le client dans cette relation.

---

<sup>444</sup> Sur ce sujet nous rejoignons Serieyx lorsqu'il écrit : « ...Le sens n'est un outil de management que si chacun peut retrouver dans le sens collectif un peu de ce qu'il recherche lui-même. » in « Est-ce que le manage...ment ? » op. cit. page 62

S'interroger sur « à quoi on sert » en tant qu'entreprise aux yeux du client, nous paraît être une question pas suffisamment prise en compte par les entreprises : certes, situer sa part de notoriété ou de marché est intéressant, de même que connaître les intentions d'achat des clients, mais comment les clients identifient l'entreprise ? Qu'est ce qu'elle leur apporte au delà de ce qu'elle vend (pour nous, nous l'avons aussi précisé, même en secteur dit non marchand une entreprise ne donne pas ses produits ou ses services mais les vend de façon directe ou indirecte) ? Si l'entreprise disparaissait demain quelle perte cela représenterait pour ses clients ?

Comment l'entreprise se positionne par rapport à la dimension sociale nous paraît une question qui devient peu à peu incontournable et dont les réponses sont elles aussi porteuses de sens. Car aujourd'hui, malgré les discours de certaines entreprises qui s'inscrivent en faux, nous pensons qu'à terme aucune entreprise ne pourra faire l'économie de positionner par rapport à la dimension sociale (qui comme nous l'avons précisé inclue, pour nous le social, le sociétal et l'environnement) et économique (en terme de production, distribution de richesse).

Enfin, l'entreprise doit mettre en cohérence, c'est la proposition de l'ESM, ces trois axes épistémologiques des origines, de la valeur et de la portée de l'entreprise de façon logique : c'est à dire compréhensible et que l'on puisse critiquer.

## ***Section 2 : Propositions en vue de l'utilisation de l'ESM par les managers souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique***

Nous avons précisé en introduction pourquoi nous avons été amenés à « construire » ou plutôt adapter à partir du Marketing, une approche : l'ESM, qui nous paraissait en mesure à la fois :

- de mener à bien notre investigation dans le secteur Social et dans le secteur marchand en direction de managers dont les entreprises interviennent ou entendent intervenir sur la dimension sociale,
- de proposer une approche adaptée du Marketing pour les managers souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique.

Sur ce dernier point, au cours de notre recherche il nous est apparu qu'il n'était pas cohérent pour une structure, qu'elle relève du secteur Social ou marchand, de vouloir intervenir sur la dimension sociale, via par exemple l'insertion, sans en parallèle se préoccuper de sa performance économique. En effet, dans le secteur Social, le temps (années 1970) est fini où un bon nombre de structures étaient gérées par un déficit croissant censé démontrer qu'elles faisaient face à des besoins à la croissance exponentielle. Les managers du secteur Social de plus en plus doivent démontrer qu'ils gèrent au mieux le ratio résultats/ moyens. Nous l'avons souligné en parties précédentes ce n'est pas parce que de fait le secteur Social a pour mission d'intervenir sur une partie de la dimension sociale, cf. figure n° 14, que la performance sociale est effective. Nous allons donc en paragraphe suivant préciser en quoi l'ESM peut les aider à développer un avantage concurrentiel durable.

Le nombre des managers du secteur marchand dont les entreprises vont à terme se positionner par rapport à la dimension sociale, à notre avis, va fortement augmenter. Paradoxalement il nous semble que ce mouvement grandissant de la préoccupation des entreprises pour la dimension sociale s'accompagne d'un mouvement contraire en interne où il y a une externalisation croissante de la gestion sociale : le nouveau positionnement des entreprises d'intérim, à notre avis, va dans ce sens. Peut-être que la nouvelle tendance GRH de demain sera le « zéro stock personnel » ou le « flux tendu main d'œuvre »<sup>445</sup> ? Nous pensons qu'à terme les entreprises d'intérim vont devenir les « Grandes et Moyennes surfaces de la main d'œuvre ». Nous estimons cependant que la fonction d'une entreprise n'est pas d'assurer des emplois. Par ailleurs, il ne nous paraît pas acceptable que certains dirigeants d'entreprises ne se servent de celles-ci que pour bâtir au plus vite leur fortune personnelle en externalisant parfois sur la société la gestion de l'ensemble des dysfonctionnements qu'ils ont engendrés. Nous revenons, nous semble-t-il ainsi aux valeurs, on parle parfois de moralisation des affaires, qu'aborde l'épistémologie. Nous verrons en paragraphes suivants en quoi l'ESM peut aider les managers du secteur marchand à intervenir sur la dimension sociale en ne faisant pas « tout et son contraire ».

Nos propositions s'appuieront sur ce que nous avons pu repérer, analyser, comprendre et en partie seulement tester (nous sommes conscients que c'est là une deuxième limite de l'ESM telle que nous la présentons aujourd'hui tout en restant convaincus que même en l'état notre recherche participe à son humble niveau à la recherche plus globale en Sciences de Gestion).

---

<sup>445</sup> Ce flux -tendu main d'œuvre existe déjà dans certaines entreprises qui fonctionnent souvent en sous-effectifs.

## 2.1 Repérer et développer l'avantage concurrentiel durable des structures intervenant dans la dimension sociale avec l'ESM

Porter écrit : « *Les artisans de la politique sociale ont tendance à considérer que les problèmes viennent du marché (...) Les entreprises ont tendances à considérer que les objectifs sociaux ne sont pas de leur ressort et que le meilleur programme social est d'avoir une économie forte, exempte d'intrusions contre-productives. Ces vieilles dichotomies sont néfastes et relèvent d'une perspective de plus en plus obsolète. (...) Il conviendrait de reconsidérer le fonctionnement des marchés de capitaux pour créer un contexte propice à la coexistence des objectifs sociaux et économiques.* »<sup>446</sup> Comme nous l'avons développé en première et seconde partie, l'existence d'un marché, y compris en secteur Social et sous condition qu'un minimum de règles l'encadre et garantisse qu'aucune pratique déloyale ne pourra flouer le client, permet à celui-ci d'exercer ses droits. Nous sommes également d'accord avec Porter sur le fait que le clivage entre économique et social est dépassé même si une majorité des acteurs du marché continuent à se comporter comme si cette dichotomie était omniprésente. Lorsque nous parlons d'avantage concurrentiel durable nous voyons un avantage concurrentiel qui soit issu de l'articulation cohérente entre performance sociale et performance économique dans l'entreprise.

### 2.1.1 Mieux articuler performance sociale et performance économique pour les managers du secteur Social avec l'ESM

Bacher et alii écrivent : « (...) dans le secteur social et médico-social nous pouvons présenter les « invariants managériaux de la performance » (...) l'approche stratégique de l'activité, une conception « postmoderne » de l'organisation (en l'occurrence, l'association gestionnaire, l'établissement ou le service) et de son fonctionnement ; l'approche par projet et la mise en place de management de la qualité et de l'éthique. »<sup>447</sup> Selon les auteurs la stratégie a pour objectif, après un diagnostic, d'orienter les activités et de déterminer les ressources allouées en fonction des contraintes de l'environnement. Il s'agit donc de connaître l'établissement dans ses différentes caractéristiques, puis de décider le cap que l'on veut tenir, d'inventer et de choisir comment on va tenir ce cap et enfin de déployer la stratégie afin de la mettre en œuvre. Le

<sup>446</sup> Michaël Porter : « *La concurrence selon Porter* », op. cit. pages 26 et 27

<sup>447</sup> Estelle Bacher et al. : « *Management et gestion des ressources humaines en établissement sanitaire, social et médico-social* » chapitre 2/2.1 page 1. éditions Wekia 2003 remis à jour sur le site [www.medico-social.wekia.fr](http://www.medico-social.wekia.fr)

management « postmoderne » étant défini comme correspondant plus au management motivationnel, la compétence collective et « l'entreprise orientée processus ». Ces processus pouvant être opérationnels (admission, accueil, intégration de résidents, élaboration et suivi de projets individualisés, soins...) ou supports (recrutement, intégration et évaluation des salariés, gestion du plan de formation, achats...). De ce type de management découle, pour les auteurs, une évolution de l'organisation qui inclue la qualité totale et la prise en compte de l'éthique. Bien qu'étant d'accord sur les grandes lignes des propositions faites ci-dessus la mise en place d'un management de la qualité et de l'éthique nous semble complexe, d'une part pour les limites que nous voyons, et que nous avons exposées en paragraphes précédents, à propos de la démarche qualité et d'autre part parce qu'aborder l'éthique sans fonder celle-ci sur des valeurs partagées et réactualisées nous paraît pour le moins très difficile.

**Quant à nous, nous proposons aux managers du secteur Social afin de mieux articuler la performance sociale, cf. figure n°4 et la performance économique, cf. figure n° 3 d'utiliser les quatre questions formalisant les principales dimensions de l'ESM, cf. figure n° 22 et de « croiser » les réponses obtenues avec les BDC, cf. tableau n° 1 des clients et de la structure** (auxquels peuvent se rajouter d'autres que nous présenterons). Au delà de mieux articuler les deux dimensions (sociales et économique) de la performance nous verrons que cette démarche sur laquelle se fonde l'ESM permet aussi de répondre à des problèmes tels qu'ils ont été évoqués par les managers lors de nos interviews.

Nous avons défini la performance économique en figure n° 3 comme la prise en compte et l'équilibre entre les quatre dimensions présent/futur et moyens/résultats et la performance sociale en figure n° 4 comme la prise en compte et l'équilibre entre les quatre dimensions présent/futur et bien-être individuel/ contraintes collectives et environnementales. En lien avec les interviews des managers en secteur Social que nous avons menées il nous paraît intéressant d'illustrer concrètement de quelle façon l'ESM peut aider les managers du secteur Social à mieux articuler performance économique et performance sociale :

Nous l'avons vu dans l'analyse des interviews, les managers dirigeants d'établissements accueillant des handicapés en internat font état de leurs difficultés de recrutement. Pour tenter de répondre à ce problème on peut essayer d'analyser la façon dont se déroulent les processus de recrutement afin d'en repérer les éventuels dysfonctionnements et de les améliorer. Nous préférons nous centrer sur une première question: celle des valeurs, cf. figure n° 22 : « Quelles sont les valeurs fondatrices de notre structure ? » En effet, nous pensons que dans cette situation c'est par un travail d'abord sur les valeurs que les

employeurs pourront à terme répondre véritablement à leurs besoins de recrutement. Ces valeurs doivent se trouver d'abord dans le projet associatif, puis se décliner dans le (s) projet(s) d'établissement(s), projets de services, projets d'équipes, de groupes et jusqu'aux projets individualisés. Le projet associatif peut « dater » et nécessiter d'être réactualisé au regard des Besoins Désirs Capacités (BDC) des résidents puis de la structure.

Par exemple, une des valeurs que l'on trouve dans le projet associatif de la structure B. porte sur « le respect de l'individu dans ses particularités »<sup>448</sup>. Comme précisé en deuxième partie nous avons « testé » dans un groupe de travail sur l'évaluation avec des maîtresses de maison ces notions de valeurs. Nous avons constaté que dans tous les cas une valeur n'a que peu d'intérêt si l'on ne la décline pas concrètement, dans le quotidien du client (ou du résident) en se demandant comment et par quoi se concrétise cette valeur. Pour mettre en œuvre au quotidien la valeur : « Respect de l'individu dans ses particularités » cela peut passer par la possibilité pour chaque résident de décorer et aménager sa chambre comme il l'entend. Cela peut se concrétiser également par un aménagement des temps et rythmes de lever et de coucher. On va rencontrer aussi la dynamique et la recherche d'équilibre entre, cf. figure n° 4, le bien-être individuel qui pourrait être : je me lève et je me couche quand j'en ai envie et les contraintes collectives et environnementales qui pourraient être : la logistique organisationnelle (occupation des locaux, réalisation des repas etc.) nécessite la mise en place de plages horaires à respecter.

Les valeurs doivent être « croisées » avec les Besoins, Désirs et Capacités, BDC, des clients dont la typologie (segmentation) a pu évoluer. Certains résidents peuvent être dans l'incapacité de s'exprimer verbalement, ce qui ne veut pas dire qu'ils n'en éprouvent pas le besoin et qu'ils n'en ont pas le désir et de plus, via la loi 2002-2<sup>449</sup>, le droit. Comment la structure recueille quand même et prend en compte les BDC, voire BDCD si l'on rajoute les Droits, de ses clients ? La valeur « Respect de l'individu dans ses particularités » peut être cohérente au regard des BDC de certains clients et ne plus l'être pour d'autres. A titre d'exemple, nous l'avons évoqué en parties précédentes, nous avons supervisé les stages et mémoires professionnels d'intervenants sociaux qui travaillaient avec des personnes dont le handicap provenait d'une maladie qui chaque jour diminuait leurs capacités physiques et intellectuelles et les conduisait en quelques années à la mort. Dans ce type de situation et pour reprendre la même valeur « Respect de l'individu dans ses particularités » doit, à notre

---

<sup>448</sup> Exemple réel d'une structure accueillant des polyhandicapés adultes.

<sup>449</sup> Se reporter en parties 1 et 2 où sont évoqués de façon récapitulatives les incidences de cette loi pour les clients.

avis, au moins susciter échanges et si nécessaire débats. Dans la situation en question et pour schématiser, pour certains intervenants sociaux il était nécessaire d'isoler ces personnes et de les soumettre à peu de sollicitations afin de leur laisser terminer leur vie de façon la moins pénible et la plus médicalisée possible. Pour d'autres, au contraire, ces personnes devaient être maintenues dans le groupe et chaque jour à travers tous les actes quotidiens (lavage de dents, prise de nourriture ...) il était nécessaire de combattre cette diminution de leurs capacités. Le premier choix entraînait le risque de laisser ces clients végéter au point de les oublier ainsi que de voir leurs capacités décliner rapidement en raison d'un manque de sollicitations. Le second choix comportait le risque de tenter « d'effacer » la réalité de la situation de ces personnes et de les fatiguer, voire de leur faire violence, en les « sursollicitant ».

Ce « croisement » entre la mise en œuvre des valeurs et les BDC des clients est donc, selon nous et dans l'utilisation de l'ESM, nécessaire mais pas suffisant. Il faut opérer un autre « croisement » avec les BDC de la structure. Le manager dirigeant de l'établissement nous a évoqué également sa difficulté à trouver du personnel compétent et motivé. Le taux d'absentéisme montre quand même, pour faire court, qu'une forme d'usure professionnelle opère. Ce taux est moindre d'ailleurs dans cette structure que dans d'autres ayant le même type de public et ne suscitant ou ne permettant même pas le débat sur ce type de question : chaque intervenant intervient selon ce qu'il juge bon pour le client. Bien sûr il y a un projet individualisé, mais sur le papier uniquement, car le manager laisse à chacun « faire son métier » et juger individuellement de ce qui lui semble bon pour le client. La structure a donc des besoins de recruter et de fidéliser son personnel. Que ce soit auprès de n'importe quel type de client, mais plus encore avec ceux-ci où l'acte éducatif peut sembler assez vain puisqu'il se confronte à la pathologie qui semble chaque jour le contrecarrer. Préciser les valeurs et les mettre au regard des BDC des clients donnent des repères aux intervenants sociaux et du sens à leurs interventions et valorisent celles-ci.

Selon nous, donner du sens participe à la motivation des salariés. Si ceux-ci sont motivés l'ambiance de travail s'améliore et les nouveaux recrutés ont envie de rester et les stagiaires de venir travailler dans la structure. Car nous avons pu observer que le bouche à oreille fonctionne fortement dans le secteur et une structure qui « a bonne réputation » a beaucoup plus de chances d'attirer des candidats, parfois sans avoir besoin de passer d'annonces mais par cooptation, qu'une autre qui est jugée à éviter en termes de conditions et ambiance de travail.

En prenant en compte les BDC des clients on répond aussi aux besoins de recrutement de la structure. Cette dernière peut aussi avoir le Besoin de recruter sans en avoir forcément le Désir : nous avons observé dans nos interventions une structure où les salariés bien que se plaignant d'être en sous effectif accueillaien et accompagnaient si mal les nouveaux recrutés qu'au bout de quelques semaines ceux-ci partaient.<sup>450</sup> Enfin, en termes de capacité et pour rester dans le domaine du recrutement, il nous semble qu'il faut être vigilant au risque d'adopter et d'accepter de façon durable de fonctionner en sous effectif de salariés (ou de certaines catégories de personnel) et/ ou en sureffectifs de clients. Car même si à court terme la structure allège sa masse salariale et dégage de la productivité, à plus long terme elle diminue le niveau de qualité de service rendu au client et augmente les risques d'usure professionnelle. A travers cet exemple on voit comment la dynamique BDC peut avoir une incidence sur l'articulation performance sociale/ performance économique.

En matière de GRH, évoquée comme une préoccupation majeure lors de notre recherche, la performance sociale concernant les salariés peut répondre à la même logique : recherche d'équilibre entre le bien-être individuel et les contraintes collectives et environnementales : équilibre entre les BDC de chaque salarié et les BDC des équipes. En complément de notre figure n° 23 portant sur le rapport entre les BDC de l'entreprise, des clients, des fournisseurs, des concurrents et substitutions on peut rajouter en interne que les managers vont devoir gérer l'équilibre entre les BDC des clients, ceux de l'entreprise et ceux des salariés, voire des administrateurs. Bien sûr selon les périodes les BDC de certaines « parties » de ce système peuvent momentanément devenir prioritaires.

Ainsi, dans notre deuxième partie nous avons souligné que la GRH était, au moment où nous avons mené cette étude, au centre des préoccupations des managers dirigeants interviewés. Les problèmes organisationnels « post 35 H » pouvaient éventuellement être une cause environnementale expliquant, en partie seulement pour nous comme nous l'avons précisé, cette situation. De la même façon, l'application de la loi 2002-2 nous a amené à penser que le client s'est retrouvé en tête des préoccupations : le client ou la préoccupation de se mettre en conformité par rapport à la loi ? Nous avons observé ces deux cas de figures. Nous n'avons malheureusement pas eu la possibilité qui aurait été intéressante, d'interroger à nouveau notre échantillon ou un autre similaire sur cette nouvelle période. Ce qui nous aurait permis de comparer sur une base plus statistique les résultats obtenus et de voir si des

---

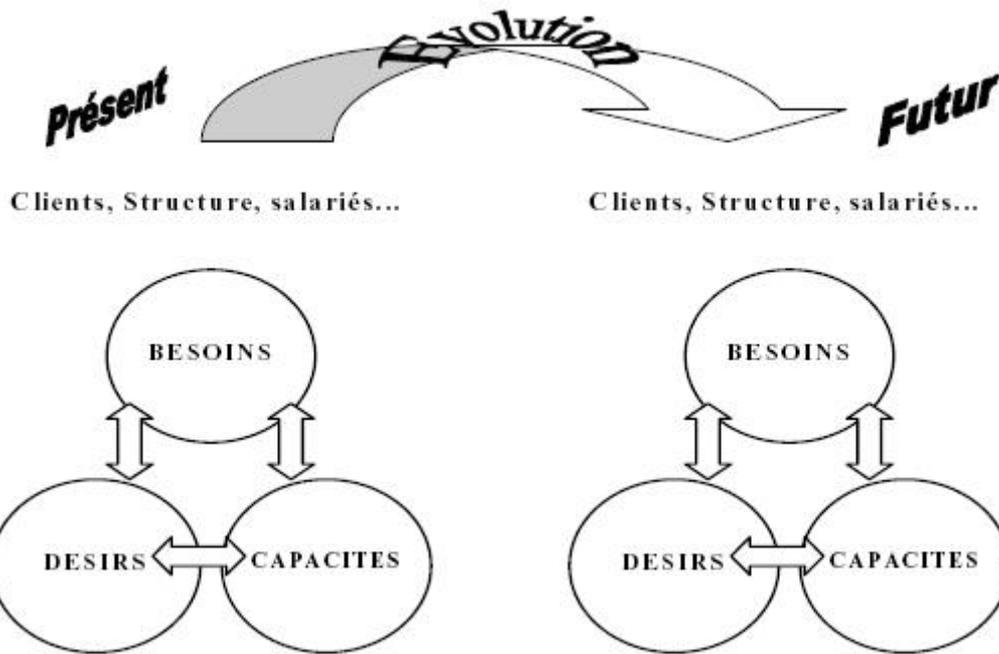
<sup>450</sup> Nous sommes conscients que cumulant ici des exemples de structures « dysfonctionnant » nous risquons de donner une image globale plutôt négative des structures . Nous tenons à préciser que nous avons quand même constaté que la majorité d'entre elles ont un fonctionnement tout à fait satisfaisant même si, comme toute chose, il peut être amélioré.

changements significatifs avaient eu lieu. Mais au delà d'une périodicité due aux contingences il nous paraît nécessaire qu'il reste « en trame », une hiérarchisation dans la prise en compte des BDC : en premier les BDC des clients, en second les BDC de la structure et en troisième les BDC des salariés. Ceci précisé la performance sociale « interne » n'est opérationnelle que lorsqu'un cercle vertueux s'établit entre ces trois catégories de BDC.

Enfin, comme nous l'avons souligné, trop rares selon nous, sont les structures du secteur Social qui essaient d'aller au delà de leur mission d'intervention sociale pour se positionner aussi sur la dimension sociale. Bien sûr les problèmes peuvent sembler suffisamment complexes lorsque l'on intervient auprès de clients dont les BDC se complexifient eux aussi avec une structure et des salariés dans le même cas. Se positionner sur la dimension sociale constitue, pour nous non une charge supplémentaire mais un investissement. Nous l'avons évoqué en première et deuxième parties le secteur Social devient de plus en plus concurrentiel. Si ses praticiens se « contentent » de « s'occuper » de leurs clients (qui pour la plupart ne sont même pas considérés comme tel), sans se positionner sur la dimension sociale : devenir de la société et de l'environnement, ils se cantonnent dans un rôle de techniciens et d'exécutants. Ce rôle n'est, à nos yeux, plus crédible et peut aisément être concurrencé par des acteurs du secteur marchand, dès lors que les financeurs et législateurs ouvrent les barrières à l'entrée du marché. Ce qui se passe d'ailleurs en partie avec l'accentuation de la décentralisation. Nous pensons que le secteur Social a un réel besoin de se positionner mieux qu'il ne l'a fait jusqu'à présent sur la dimension sociale, nous pensons qu'il en a, au moins en partie, les capacités, mais nous avons l'impression qu'il (à travers ses acteurs) n'en a pas le désir. L'ESM a pour objectif de proposer aux managers du secteur Social souhaitant faire évoluer ce dernier d'avoir une approche les aidant en cela.

La dimension évaluation est présente dans la démarche qualité. Nous n'oublions pas cette dimension et lui rajoutons la dimension prospective. La figure n° 3 portant sur la performance sociale comporte deux axes l'un correspondant au présent et l'autre au futur. Entre les deux s'inscrit la dimension prospective et évaluation que l'on peut formuler à travers les questions suivantes : « Quelle vision avons-nous et souhaitons de l'évolution des BDC des clients, de l'entreprise, des salariés... et quels indicateurs construisons-nous pour évaluer ces évolutions ? » On obtient ainsi la schématisation suivante :

Figure n° 24 : la dimension prospective et évaluation de la performance sociale



Les informations recueillies par la deuxième question amenée par l'ESM : « A quoi servons-nous, aux yeux des clients? » renforcent la démarche d'évaluation. Cette question nécessite un recueil des opinions des clients et la garantie que ce recueil s'effectuera sans biais. Une fois cette condition remplie le « feed-back » des réponses recueillies et traitées est intéressant à comparer avec les valeurs de la structure : ainsi une structure qui préconise la valeur « entraide mutuelle » et qui est perçue par ses clients comme centrée sur ses résultats et comme suscitant la compétition et la rivalité plutôt que la solidarité, doit revoir la façon dont elle essaie de concrétiser cette valeur « entraide mutuelle ». Cette question complète de façon, à notre avis pertinente, l'évaluation concernant la façon dont la structure remplit son rôle ainsi que son utilité sociale directe perçue.

Vient ensuite la troisième question de l'articulation entre performance économique et sociale. Que ce soit en secteur Social ou marchand l'une a-t-elle la priorité sur l'autre ? On retrouve aussi le débat entre les tenants de la répartition de la richesse et ceux qui se préoccupent de la production de la richesse. Débat que nous formulons de la façon (schématisée) suivante :

- pour ces derniers on doit se préoccuper de la production de la richesse elle est accessible à quiconque est prêt à s'investir et à entrer dans le cercle vertueux de la création de richesse. A contrario, se préoccuper de la distribution de la richesse c'est comme vouloir se charger de répartir les parts d'un gâteau avant de s'impliquer dans la fabrication de ce gâteau. C'est aussi le plus sûr moyen de dissuader ceux qui veulent donner d'eux mêmes pour créer de la richesse. On le sait, notamment en France, le poids de la fiscalisation

(forme de redistribution de la richesse) accompagné de la lourdeur et de la complexité, voire de l'opacité, administratives restent dissuasives pour l'initiative entrepreneuriale. La situation est d'autant plus difficile à accepter par le créateur de richesse lorsqu'il constate : soit que les structures chargées officiellement de redistribuer cette richesse en utilisent une bonne (majeure ?) partie pour leur propre fonctionnement et que leurs agents, lorsqu'il a à faire à eux, loin de le traiter avec les égards qu'il mérite (celui d'un client, car sans lui ni leur poste ni leur rémunération n'existeraient) le considèrent souvent et d'abord comme un suspect enclin à détourner la part de richesse qu'il doit rétrocéder à la nation,

- pour les tenants de la répartition de la richesse, le problème concerne plus l'accès à la richesse et à sa production. Parler de reproduction sociale, montrer à travers des études statistiques que majoritairement il y a maintien des classes sociales, qu'un cadre vit généralement mieux et plus longtemps qu'un ouvrier ou encore que l'éducation nationale n'amène pas, quoiqu'il en soit (ou malgré le contexte familial), une égalité des chances, que l'accès aux soins et à leur qualité varie en fonction des revenus et que cela risque de s'accroître... Tout cela montre que, hormis quelques « succes stories », celui qui à l'origine ne dispose pas d'un capital financier, familial, relationnel a beaucoup moins de chance d'accéder à la richesse que celui qui en dispose. Nous l'avons vu en première partie on a là aussi une vision plus française qu'anglo-saxonne.

Pour les premiers la performance sociale découle de la performance économique un peu comme si le fleuve puissant de la performance économique à son débit maximal alimentait naturellement tous ses affluents de performance sociale. Selon nous et à titre d'exemple, on retrouve dans cette catégorie les fondations telle que la Bill & Melinda Gates avec ses 30 milliards d'actifs : « *La vie donne si peu d'atouts à tellement de gens dans le monde... Les Gates s'efforcent de réduire cette injustice autant qu'ils le peuvent.* »<sup>451</sup> dit Buffet qui devrait léguer 37 milliards de dollars à des institutions philanthropiques dont l'essentiel à la fondation Gates qui avec son don en 2005 de 1,36 milliards de dollars dépassait le budget annuel de l'OMS.<sup>452</sup>

Pour les seconds la performance sociale régule et ordonne la performance économique, elle est l'objectif à atteindre et la performance économique en est le moyen. Il est donc question de régulation et de redistribution. Ainsi Perret et Roustang écrivent : « *Contrairement à ce qui est implicitement admis par l'idéologie commune, la synergie entre le développement économique et le*

---

<sup>451</sup> Warren Buffet : « *Pourquoi je lègue ma fortune aux Gates* » Challenges n° 44 du 13 juillet 2006 page 74

<sup>452</sup> Source : ibidem

*développement de la société ne va plus de soi : on peut au contraire redouter que la croissance non maîtrisée de l'économie ne détruise le tissu social aussi sûrement qu'elle a commencé à dégrader notre environnement naturel.* »<sup>453</sup> Les altermondialistes, nous l'avons vu en parties précédentes, ne parlent plus de redistribution mais de remise en question d'un modèle : celui de la croissance. Notre représentation de la performance économique, cf. figure n° 2, n'est pas antinomique avec les différents points de vue puisqu'elle représente une recherche d'équilibre entre les moyens utilisés et les résultats obtenus et la prise en compte du présent mais en intégrant une vision prospective (toute imparfaite qu'elle puisse être) du futur.

Les deux catégories que nous avons présentées sont évidemment simplifiées au maximum ainsi, une nouvelle fois à titre d'exemple, nous citons Dutrenit qui nous présente un autre point de vue : celui de l'école fonctionnaliste : « (...) certains fonctionnalistes vont plus loin et nous disent pourquoi les politiques sociales avec maintien de la pauvreté continuent d'exister au lieu d'être remplacées par une distribution idéale des richesses. (...) : D'abord, l'existence de la pauvreté assure que les travaux pénibles seront faits (...) la pauvreté contribue à la création de nombreuses occupations et professions qui servent aux pauvres ou en protègent le reste de la population (...) les pauvres achètent des marchandises dont les autres ne veulent pas et prolongent ainsi leur usage économique (...) la pauvreté aide à garantir le statut de ceux qui ne sont pas pauvres (...) les pauvres servent d'opposants ou d'électeurs symboliques pour plusieurs groupes politiques (...) »<sup>454</sup>

L'ESM ne considère pas qu'il y ait un point de vue qui à lui tout seul détienne et représente la vérité, car il nous paraît que dans chacune de ces opinions il y a une part de vérité. Ceci précisé, nous pensons qu'il est nécessaire d'articuler performance économique et sociale. Pour le manager en secteur Social il nous semble que dans un premier temps il est plus logique de s'interroger d'abord sur la performance sociale de sa structure et ensuite sur sa performance économique. Sachant qu'ensuite leur articulation fait que parlant de l'une on fait le lien avec l'autre sans distinguer un ordre mais en veillant à être bien dans une dynamique vertueuse. Ainsi comme le précise Dutrenit l'évaluation a une place clé : « Les nouveaux responsables politiques de l'action sociale que sont les conseillers généraux ne s'y sont pas trompés (...) l'évaluation est le prix à payer (...) En effet, c'est seulement lorsqu'on

---

<sup>453</sup> Bernard Perret et Guy Roustang : « *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle* » op. cit. page 14

<sup>454</sup> Jean-Marc Dutrenit : « *Gestion et évaluation des services sociaux* » éditions Economica 1989, 337 pages, pages 42 et 43. Le fonctionnaliste cité par Dutrenit est H.J Gans in « *The positive functions of poverty* » American journal of sociology 1972

dispose d'étalon de mesure d'un service qu'il est possible de négocier raisonnablement son financement. »<sup>455</sup>

Mais évaluer c'est d'abord savoir ce qui motive ce que l'on fait (les valeurs), dans quels buts et objectifs (concrétisation des valeurs), et comment (cohérence entre les discours et les pratiques sur laquelle le client nous donne son « feed-back » à travers la réponse à la question « A quoi servons-nous aux yeux du client ? »).

La performance économique va consister, selon nous, pour le manager en secteur Social à évaluer, au regard de la mission de sa structure et des résultats obtenus, comment les moyens sont attribués, négociés en externe et en interne. L'utilisation des moyens dont il est question sera sans doute mieux éclairée par l'emploi de la comptabilité analytique plutôt que générale, à condition que les règles d'affectation restent simples et accessibles à tout salarié qui le souhaite. Par exemple, au regard de la valeur « Ecoute et réel effort de prise en compte de la parole des clients » concrétisée par la mise en place de groupes d'expression et par la sensibilisation de chaque intervenant social à l'importance de cette écoute, puis à la mise en commun de ce qui peut être considéré comme favorable à l'amélioration des conditions de vie et développement des clients; combien de temps salariés est utilisé en lien direct avec la concrétisation de cette valeur ? :

temps de l'encadrement, temps d'intervenants externes, temps de travailleurs sociaux, répartis de quelle façon ? :

en personne et en mode d'intervention (on se souvient par exemple de ce manager dirigeant dont nous avons cité les propos et qui soulignait qu'une réunion a aussi un coût économique).

Le niveau de finesse de l'analyse doit être décidé par les managers des structures mais il doit permettre d'évaluer si une valeur n'est pas qu'un mot ou une phrase écrite dans un projet mais qu'elle est bien mise en œuvre à travers par exemple le contact direct avec le client, c'est là qu'elle doit normalement majoritairement s'exercer, mais aussi de façon indirecte lors de réunions ou de groupes de travail.

La recherche de la performance économique amène d'abord le manager à vérifier que les moyens sont bien répartis de façon cohérente avec les valeurs sur lesquelles se fondent les différents niveaux de projets (du projet associatif au projet individualisé). Ainsi dans la recherche que nous avons menée sur les préoccupations des managers dirigeants en secteur Social, si le temps alloué à la préoccupation GRH est proportionnel à sa place il y aurait déjà

---

<sup>455</sup> Jean-Marc Dutrenit ibidem page 122

là un problème relevant de la performance économique dans l'utilisation des moyens alloués. En effet, globalement les moyens alloués doivent se concrétiser majoritairement par du temps et de l'attention en direction des clients plutôt que des salariés.

Ensuite le manager essaie de voir comment obtenir la meilleure adéquation entre qui fait quoi et comment dans la mise en œuvre des valeurs : telle réunion est animée par deux managers et a lieu en moyenne pendant 2H30 : « Pourquoi deux managers plutôt qu'un ou tous ? » « La durée de 2H30 correspond à quels objectifs ? » Le but n'est en aucun cas de repérer tous les endroits où l'on peut réaliser des (fausses) économies en diminuant ou supprimant tout ce qui peut l'être. En ce sens, nous avons vu des établissements où les réunions, avec l'accord tacite des salariés, ont pratiquement été supprimées. La question de fond reste alors : « Que cherche l'institution : « A construire sans cesse des excuses à ses échecs ou à bâtir des pratiques innovantes en vue d'améliorer les services qu'elle produit ? »

Après avoir évalué l'utilisation des moyens il paraît nécessaire de se pencher sur les résultats obtenus. Nous étions intervenus pour des cadres de santé en milieu psychiatrique dont une partie avait érigé en dogme la « valeur » : « La parole soigne ». Comment cette valeur se concrétisait ? : Les intervenants, dont infirmiers psychiatriques, avaient été recrutés sur leur compétence. De ce fait ils étaient à même de soigner par leur parole (nous caricaturons à peine les réponses qui nous avaient été données). Comment évaluer des pratiques qui prétendent à une expertise complètement inaccessible au non « initié » ? Il est vrai que dans le domaine psychiatrique l'évaluation est sans doute complexe mais non impossible. La personne qui subit des troubles psychiatriques qui peuvent mettre en danger elle-même ou son entourage, est normalement accompagnée pour s'y trouver soumise moins violemment et moins fréquemment. La valeur « respect de l'individu » pourrait aussi être mise en œuvre par exemple en choisissant des thérapeutiques non uniquement médicamenteuses mais aussi relationnelles afin d'intégrer l'histoire de la personne dans ce qu'elle a de particulier.

Les résultats obtenus en travail social doivent donc, il nous semble, porter sur des indicateurs quantitatifs (nombre de clients, nombre « d'actes »...) mais aussi, c'est impératif, qualitatifs (taux de rechutes ou de récidives, niveau de satisfaction, niveau souffrance/ bien-être). Les valeurs permettent de donner du sens et de construire des indicateurs qualitatifs. De plus elle donne un cadre rassurant au client. Par exemple, dans un hôpital le client « lambda » n'a pas, selon nous, pour désir fondamental d'avoir tout un service avec les meilleurs spécialistes uniquement pour lui. Et d'ailleurs ce n'est pas prouvé que si cela était

possible c'est ce qu'il souhaiterait, et qui plus est que ce serait le meilleur pour lui. Par contre, si à travers une communication fondée sur des valeurs réellement mises en pratique ce client sait et sent que chaque membre du personnel s'emploie à son niveau à faire en sorte que son séjour lui apporte les soins attendus dans les conditions les plus sûres et les moins désagréables possibles, nous pensons que ce client sera satisfait au niveau de la qualité relationnelle rencontrée chez l'équipe soignante. La performance économique va donc porter, dans cet exemple, sur le meilleur rapport entre :

- le coût de revient global des soins en vue d'obtenir le retour à la santé du client et l'avantage concurrentiel (nombre de soignants étant intervenus ou disponibles si besoin, technologies et équipements nécessaires, produits utilisés, temps effectif et induit en direction du client, durée du séjour, niveau de qualité du séjour...) coût réajusté en fonction du taux d'occupation de la structure et d'autres paramètres internes (tenant par exemple à la répartition des charges fixes et variables) et
- le coût facturé (au regard du coût moyen ou imposé du marché).

De la même façon que nous l'avons illustré pour la performance sociale en figure n° 24 on peut situer l'évaluation et la prospective comme s'inscrivant entre la situation présente et future (voulue et pressentie) de la performance économique. On peut reprendre aussi le triptyque BDC de la structure sous l'angle économique : de quels financements avons-nous besoin ? Quels financements désirons nous avoir afin de mener à bien tel ou tel autre projet ? Avons-nous la capacité de dégager ces financements ou de mettre en œuvre les projets que nous envisageons et sous quelles échéances ? Et mettre ce BCD au regard de celui des clients : nos projets (et désirs) correspondent-ils aux besoins des clients ? Les financements dont nous avons besoin correspondent-ils aux capacités de financement des clients ? Les clients désirent-ils nous suivre ? Puis aussi au regard de celui des salariés : quels obstacles et leviers vont rencontrer les BDC de la structure par rapport aux BDC des salariés ?

C'est parce que la structure est gérée sainement par la recherche de la performance économique qu'elle va pouvoir produire ensuite de la performance sociale et c'est parce qu'elle produit de la performance sociale que par l'ensemble des contacts avec son environnement externe et interne elle va pouvoir produire encore plus de performance économique. On voit ici l'articulation vertueuse des deux formes de la performance.

Enfin répondre à la quatrième question : «Comment articulons-nous dans notre structure ces différentes dimensions? » c'est dégager et améliorer la logique avec laquelle l'ensemble des acteurs de la structure se réfère à des valeurs et à leurs portées/ limites. Il nous paraît que

ces quatre dimensions et les questions qu'elles amènent sont toutes nécessaires. Par exemple la structure qui voudrait se préoccuper de la performance sociale sans appuyer celle-ci sur la mise en œuvre de valeurs nous semble peu à même de réussir dans son entreprise, pas plus que celle qui ne se préoccuperait que des valeurs sans se soucier de performance économique. Le raisonnement est valable pour chacune des dimensions et il doit y avoir une logique d'emboîtement de l'ensemble de ces quatre dimensions pour que le manager en secteur Social puisse véritablement articuler, avec l'ESM, les deux dimensions de la performance : sociale et économique.

### 2.1.2 Mieux articuler performance sociale et performance économique pour les managers du secteur marchand avec l'ESM

Le déroulement que nous avons présenté en paragraphe précédent et concernant plus spécifiquement le manager en secteur Social est-il également valable pour le manager en secteur marchand ? C'est ce que nous allons maintenant voir. Si l'entreprise en secteur marchand avait jusqu'alors une mission bien distincte de celle du secteur Social, en se centrant sur la production de richesse, il semblerait qu'aujourd'hui cette production, notamment via la RSE ou des dispositifs comme ceux de la NRE, Nouvelle Régulation Economique, que nous avons évoqués précédemment, ne permettent plus d'ignorer la performance sociale.

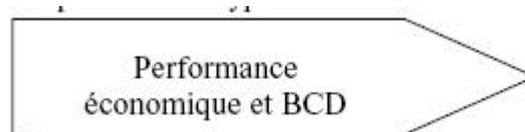
Nous avons connu des entreprises où les valeurs, telle que l'intégrité, étaient relayées par le projet d'entreprise et une ou plusieurs chartes, parfois construites par les services GRH et communication, sans avoir véritablement associé l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Aujourd'hui, nous l'avons vu lors de la présentation des cas d'entreprises et du groupe de travail concernant la RSE et l'insertion auquel nous avons participé, l'entreprise a, selon nous, tout intérêt à d'abord partir de ses propres BDC plutôt que mettre en avant une valeur par exemple de solidarité ou de tolérance via l'insertion. Nous pensons cela parce qu'il nous semble qu'actuellement les entreprises en sont à cette étape et qu'elles gagnent en crédibilité à situer les choses ainsi.

Cela n'empêche pas une entreprise de se positionner en terme de valeur. Ce positionnement doit être recherché comme un avantage concurrentiel durable. Nous avons repéré un autre écueil potentiel pour les managers en secteur marchand : chercher à positionner une entreprise en terme de valeur (incarnation et défense) uniquement par rapport aux clients et

à l'externe en pensant pouvoir faire l'économie d'une organisation incarnant ces valeurs. Nous devons aussi préciser une nuance de taille à propos de l'organisation autour de valeurs, nous l'avons également évoqué précédemment que ce soit dans les racines du secteur Social comme dans celles plus personnelles d'une partie des managers, il existe des valeurs qui tiennent de la religion. Ne serait-ce qu'au nom de la liberté individuelle, notamment de croyance, il y a là un point particulier de vigilance à avoir : l'entreprise n'a pas pour vocation, peu ou prou, d'être un outil d'endoctrinement. C'est pour éviter toute dérive qu'il nous semble fondamental de parler de valeurs partagées et validées par le concret en les « croisant » avec les BDC des clients, de l'entreprise, des salariés... La démarche a le double avantage de démontrer que les valeurs choisies, et qui doivent régulièrement être réajustées aux évolutions de l'environnement, ne le sont pas par volonté idéologique des managers dirigeants, mais sont issues d'échanges et débats de l'ensemble des acteurs concernés et répondent à des BDC réels.

**Donc de la même façon que nous l'avons fait pour managers du secteur Social, nous proposons donc aux managers du secteur marchand afin de mieux articuler la performance économique, cf. figure n° 3 et la performance sociale, cf. figure n°4, d'utiliser les quatre questions formalisant les principales dimensions de l'ESM, cf. figure n° 22 et de « croiser » les réponses obtenues avec les BDC, cf. tableau n° 1 , de la structure, des clients, des actionnaires, des salariés...**

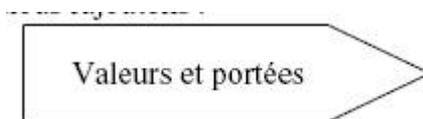
Cependant le déroulement que nous proposons aux managers du secteur marchand souhaitant démarrer l'utilisation de l'ESM en vue de mieux articuler performance économique et sociale est le suivant : analyse de la performance économique à travers les BDC de l'entreprise et les questions du type :



- « De quels financements avons-nous besoin actuellement et de quels financements aurons-nous besoin dans le futur ? La dynamique moyens / résultats peut aussi bien s'utiliser pour l'évaluation de la performance économique présente : « Quels résultats avons-nous obtenu à ce jour à partir de quels moyens ? » que future (dimension évaluative et prospective) : « De quels moyens devons (et devons) nous disposer en vue de l'obtention de quels résultats ? »
- Quels financements désirons nous avoir afin de mener à bien tel ou tel autre projet ?

- Avons-nous la capacité de dégager ces financements ou de mettre en œuvre les projets que nous envisageons et sous quelles échéances ?
- Nos projets (et désirs) correspondent-ils aux besoins des clients ?
- Les financements dont nous avons besoin correspondent-ils aux capacités de financement des clients et des actionnaires ?
- Les clients et les actionnaires désirent-ils nous suivre ?
- Quels obstacles et leviers risquent de rencontrer les BDC de la structure par rapport aux BDC des salariés ? »

A ces questions que nous avons utilisées aussi en partie pour les managers du secteur Social nous rajoutons :



- « Sur quelles valeurs vont s'appuyer nos projets ? »
- « Ces valeurs dans leur concrétisation par notre entreprise ont quelles portées pour l'environnement, pour la société, pour notre organisation ? »

Sous condition que ces valeurs ne soient pas en décalage fort avec la réalité économique de l'entreprise et que le management de l'entreprise s'emploie non à les considérer comme un « coup Marketing » (nous avons précédemment expliqué ce que nous entendions par l'utilisation ainsi instrumentalisée du Marketing), mais les intègre dans les pratiques managériales, elles peuvent comme en secteur Social, favoriser le recrutement dans des secteurs où il y a pénurie de main d'œuvre. La problématique du recrutement était en effet transverse aux managers des secteurs Social et marchand que nous avons rencontrés.

La prise en compte des valeurs peut ensuite être mise en corrélation avec les réponses apportées par les clients à la question : « A quoi servons-nous aux yeux des clients ? ». L'utilité perçue d'une entreprise est souvent complexe à gérer et il est vrai que parfois les campagnes de communication ou le parrainage d'émissions télévisées ou d'événements permettent à l'entreprise de réajuster son image en direction des clients. Il nous semble cependant que les managers du secteur marchand dont les entreprises interviennent en RSE doivent rester vigilants à ce que cette communication comme nous le soulignons en Tableau n° 16 du cas d'entreprise n° 1 à propos de cette entreprise et ce n'est qu'un exemple parmi

d'autres, qui met en avant que : « Remplacer une réunion par une visioconférence c'est aussi protéger un iceberg »<sup>456</sup>,

L'articulation de la performance économique et de la performance sociale pour les managers du secteur marchand passe, selon nous, par l'intégration de valeurs qui doivent aller bien au delà de « coup de pub » et qui en interne comme en externe influencent, les choix stratégiques, l'organisation et le positionnement concurrentiel de l'entreprise.

Enfin dans tous les cas, comme nous l'avons précisé en lignes précédentes, l'ajustement entre les valeurs, l'utilité perçue par le client, les deux dimensions de la performance, et les BDC de l'entreprise, des clients et des salariés ... nous semble à même de préciser la logique avec laquelle l'entreprise doit articuler ces dimensions et outils de l'ESM.

## **2.2 Limites et opportunités de l'approche ESM pour les managers intervenant dans la dimension sociale**

Notre objectif en commençant notre travail de recherche n'était pas de créer une méthode ni même un outil, nous souhaitions simplement mieux comprendre de quelle façon le Marketing peut aider les managers à mieux articuler performance économique et performance sociale.

Connaissant relativement bien le secteur Social nous avons le sentiment que le Marketing pouvait l'aider à « passer un cap ». Cap, à notre avis nécessaire, d'ajustement avec le secteur marchand. Connaissant aussi le secteur marchand nous étions intéressés par ce mouvement qui consiste à considérer que la création de richesses par les entreprises ne peut pas se faire inconsidérément et que celles-ci ont aussi une Responsabilité Sociale.

Bien sûr il existe le Marketing social et le Marketing sociétal, mais ni l'un ni l'autre ne nous paraissent amener aussi un regard distancié sur le Marketing et les éventuelles croyances

---

<sup>456</sup> Nous ne citons pas le nom de l'entreprise car il nous paraît plus intéressant que chaque personne le souhaitant observe en direct des publicités de ce type. Concernant les icebergs, hormis une croyance animiste il nous paraît en soi que la protection des icebergs n'a de sens que si l'on compte sur une communication axée sur la confusion (au sens ou l'entend Ericson cité par Paul Watzlawick et al. : « Une logique de la communication » édition Le Seuil 1972. 280 pages) qui amène le client à associer : iceberg, couche d'ozone, émission de gaz à effet de serre, protection des pôles et de l'environnement... Cependant aujourd'hui ce ne sont pas les glaciers qu'il faut protéger mais les humains contre les éventuels effets que peuvent entraîner leurs activités telle la fonte des glaciers. Il reste à déterminer si cette activité glaciaire est directement provoquée par l'activité humaine ou si elle est cyclique. En attendant des résultats pouvant faire l'unanimité, un principe de précaution et de prévention nous semble utiles. Mais qui sort gagnant de cette communication de confusion ? : sans doute le discrédit grandissant envers la communication des entreprises dont le client, nous semble-t-il, ne finit plus qu'à attendre un effet de séduction.

qu'il diffuse et sur lesquelles il se fonde. Car le Marketing ne véhiculait-il pas « l'idéologie » du secteur marchand ?

Très rapidement dans notre démarche nous avons perçu que l'approche épistémologique pouvait amener un regard à la fois plus distancié et approfondi dans notre recherche. La distinction entre social et sociétal, selon les auteurs ne nous paraissait pas toujours précise bien que le Marketing social et le Marketing sociétal soit bien distingués. La notion de RSE remettait en question des frontières bien établies en montrant de façon systémique<sup>457</sup> que certaines activités ou décisions concernent aussi bien le social, le sociétal et l'environnemental.

Dans ce contexte afin de répondre à nos questions et de mener à bien notre travail de recherche il nous a semblé utile de créer une approche qui issue du Marketing dont elle reprend les concepts et outils, soit à même d'amener sur celui-ci et sur plus globalement l'objet de notre recherche un regard distancié grâce à l'épistémologie avec une prise en compte de la dimension sociale au sens large.

L'ESM n'a donc pas été testé comme tel en direction des entreprises ce qui est une de ses principales limites. Bien sûr nous avons repris en partie certains concepts clés de l'ESM pour les tester auprès des managers que nous avons rencontrés. Ainsi les concepts tel que le client, le marché, le positionnement concurrentiel, comme nous l'avons précisé ne rencontrent pas toujours un accueil très favorable auprès de certains managers en secteur Social. En secteur marchand le Marketing, pour les managers que nous avons rencontrés, nous a semblé cantonné à un rôle restreint et finalement peu en cohérence avec « l'esprit » de la RSE.

Le travail sur les valeurs a sa place mais dans les deux secteurs il nous semble manquer de mise en œuvre et d'implications concrètes. Que ce soit en secteur Social ou marchand le regard du client en terme de l'utilité de l'entreprise nous a semblé également sous utilisé.

Enfin pour les managers qui s'y intéressent, et selon nous tous le devons à terme, l'articulation entre performance sociale et économique nous a semblé rester pour le moins difficile. Au regard des éléments que nous avons recueillis à travers notre recherche il nous semblait donc important de franchir une dernière étape que nous n'avons pas appelé prescriptions mais beaucoup plus modestement suggestions en formalisant plus concrètement la façon dont des managers pourraient utiliser l'ESM.

D'une façon plus détaillée nous allons maintenant de situer les limites puis les opportunités de l'approche ESM pour les managers intervenant dans la dimension sociale

---

<sup>457</sup> Daniel Durand : « *La systémique* » PUF , 5<sup>ème</sup> édition, 1992. 126 pages

### 2.2.1 Limites de l'approche ESM pour les managers intervenant dans la dimension sociale

Nous l'avons vu notamment à travers les approches psychologique puis sociologique, le comportement humain est souvent complexe à analyser et difficile à anticiper. Il est vrai que comme nous l'avons déjà précisé, nombreux sont les managers qui déclarent face aux problèmes qu'ils rencontrent dans leur structure ou tout simplement dans un souci d'en améliorer le fonctionnement et le niveau de service rendu ou de production ou encore la rentabilité, sont demandeurs de moyens qui leurs permettent d'atteindre leurs objectifs. La plupart des managers que nous avons rencontrés ne dérogeaient pas à ce principe. L'ESM propose de prendre en compte les valeurs.

Nous avons vu aussi en partie 1 comme cette notion de valeur, tout comme celle de bien ou de mal, peuvent revêtir un caractère très subjectif. Il s'ensuit qu'il n'est pas simple surtout en contexte marchand, car en secteur Social la plupart des projets associatifs incluent des valeurs, d'aborder cette notion de valeur non en terme de communication externe pour l'entreprise mais en tant que valeur fondatrice du management. Ceci représente une première limite de l'ESM.

La deuxième limite de l'ESM porte sur la capacité de la structure à travailler en commun, à favoriser l'expression de chacun en vue de choisir en commun des valeurs qui donnent sens au travail de chacun. Dans le secteur Social les valeurs au delà du projet associatif initial, et dans le secteur marchand les valeurs au delà du projet d'entreprise initial, ne peuvent pas être choisies que par le Conseil d'Administration et/ ou le Comité de Direction, elles doivent l'être par l'ensemble des acteurs de la structure. Elles ne doivent pas non plus être établies de façon définitive mais être réajustées en fonction de l'évolution de l'environnement et des BDC des clients tous les deux ans, voire tous les ans si nécessaire.

La troisième limite de l'ESM porte sur l'aptitude des managers à accepter d'ajuster le style managérial de l'entreprise aux valeurs choisies. En ce sens, il ne nous paraît pas cohérent, par exemple, d'inscrire une valeur : « Respect des clients » et d'avoir un style de management qui ne fait aucun cas du respect des salariés.

La quatrième limite porte sur la disposition de la structure à accepter le regard des clients sur son utilité. Dans le secteur marchand on pourra évoquer la sanction du marché que l'on pourrait formuler de la façon suivante : « une entreprise qui n'a plus d'utilité aux yeux de ses clients se retrouve sans client et ainsi disparaît ». Les choses nous semblent moins simples

car les clients souvent « font avec ce qu'ils ont ». Ainsi la part réelle de l'utilité perçue par les clients concernant les entreprises pourrait sans doute surprendre un bon nombre d'entre elles, c'est du moins ce que nous pensons. Dans le secteur Social cette remarque nous semble d'autant plus vraie que l'on a à faire à une clientèle en générale captive.

La cinquième limite de l'ESM porte sur la faculté des managers :

- en secteur Social à étendre la performance sociale au delà de l'action sociale et à l'articuler avec la performance économique insuffisamment prise en compte à ce jour dans ce secteur, selon nous.
- en secteur marchand à articuler la performance économique avec la performance sociale prise en compte au delà de la communication externe.

### 2.2.2 Opportunités de l'approche ESM pour les managers intervenant dans la dimension sociale

Plus ou moins distinctement beaucoup de clients perçoivent les contradictions et les paradoxes auxquels la vie quotidienne confrontent chacun d'eux. Le contexte de mondialisation croissant, la relative impuissance devant les extrémismes et surtout devant le terrorisme, le développement de la communication confusionnelle<sup>458</sup> en politique, en communication d'entreprise ou à travers de nombreux médias dit d'information, fait écho, nous semble-t-il et entretient une période où s'affrontent l'absence de valeurs et l'aveuglement par des valeurs. Toutes deux pouvant amener à la dimension asociale par la destruction de l'humain et/ ou de son contexte de vie : filmer avec un téléphone portable une agression perpétrée dans ce but puis la diffuser, est un exemple qui illustre, pour nous, l'absence de valeur, perpétrer un attentat est un autre exemple qui, à nos yeux, illustre l'aveuglement par les valeurs. Nous donnons donc à l'ESM, comme nous l'avons fait pour le Marketing en situant ses origines dans la naissance de la reconnaissance de l'altérité, une portée qui va bien au delà de la commercialisation. La dimension sociale nous semble être vitale pour que l'existence humaine puisse se dérouler. La dimension économique lui est, selon nous, indissociable car c'est elle qui régule et orchestre la réponse à bon nombre de

---

<sup>458</sup> Nous entendons par-là toutes les formes de communication qui visent à ne pas donner l'information tout en faisant croire qu'on la donne, à tenir à volonté des propos contradictoires avec toujours une grande conviction et in fine à dissuader qui que ce soit à souhaiter connaître la vérité. Nous ne sommes donc pas tenant de la vérité unique mais pas non plus du déni de toute forme de vérité.

BDC. La capacité pour les managers avec l'ESM de mieux articuler ces deux dimensions de la performance (sociale et économique) nous paraît être une première opportunité.

Parler de Besoins, Désirs et Capacités nous semblent représenter aussi une opportunité pour les managers de concrétiser la notion de valeur, de donner plus de sens à la production ou à la « servuction », donc de motiver, tout en ayant une approche plus complète et dynamique que celle uniquement de besoins.

Nous considérons qu'intégrer une dimension épistémologique dans l'analyse et la gestion de l'activité des entreprises, en considérant que l'épistémologie n'est pas réservée au chercheur éventuellement isolé des contingences du terrain, tout en respectant les BDC des acteurs à s'intéresser à cette approche, est aussi une opportunité proposée aux managers par l'ESM.

De façon différente dans le secteur Social et dans le secteur marchand pour les structures intervenant sur la dimension sociale, l'ESM nous paraît présenter aux managers l'opportunité de situer différemment la notion de client en remplaçant le terme d'utilisateur ou celui de personne à insérer.

Enfin l'ESM en proposant aux managers une approche qui prend en compte la dimension interne (salariés...) et externe (clients...) et suggère de rendre plus cohérentes les relations entre ces deux dimensions, tout comme le fait d'une façon différente par exemple la GSE, selon nous présente l'opportunité de construire un avantage concurrentiel durable parce qu'il repose sur la totalité et non une partie seulement de l'entreprise.

## **Conclusion de la section 2**

Nous avons fait dans cette section des propositions en vue de l'utilisation de l'ESM par les managers souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique :

- une proposition à un niveau plus global :

pour les structures du secteur Social ou du secteur marchand intervenant dans la dimension sociale, celle de repérer et développer l'avantage concurrentiel durable qui consiste à mieux articuler les deux dimensions (sociales et économique) de la performance.

En effet, il nous apparaît que les structures du secteur Social fondées sur des valeurs non relayées dans la pratique, notamment en terme de maîtrise de la dimension économique ne sont pas rendues crédibles aux yeux de leurs clients et financeurs.

De même, les structures du secteur marchand qui, via la RSE, semblent intervenir dans la dimension sociale principalement pour l'amélioration de leur performance économique sans rechercher véritablement une performance sociale s'articulant autour de valeurs fortes et

plausibles au regard de leur mission, ne sont pas, selon nous, rendues crédibles aux yeux de leurs clients et partenaires.

- une proposition concernant plus les managers :

du secteur Social afin de mieux articuler la performance sociale et la performance économique,

du secteur marchand afin de mieux articuler la performance économique et la performance sociale.

Pour les managers du secteur Social nous avons proposé :

- qu'ils prennent en compte les valeurs fondatrices de leur structure en les croisant avec les BDC de leurs clients, de la structure, puis des salariés, afin de situer les convergences/divergences entre les valeurs et les BDC,
- puis qu'ils recueillent la perception des clients quant à l'utilité de leur structure afin d'affiner l'analyse réalisée dans l'étape précisée ci-dessus,
- ensuite qu'ils s'interrogent sur l'articulation entre performance économique (présent/futur et moyens/résultats) et sociale (présent/futur et bien-être individuel/contraintes collectives et environnementales) dans leur structure en évaluant, au regard de la mission de la structure et des résultats obtenus, comment les moyens sont négociés et attribués,
- enfin qu'ils situent comment sont articulées dans leur structure les quatre dimensions : valeurs (ou identité de l'entreprise), utilité (présumée et perçue), performance sociale (portée) et performance économique (portée).

Pour les managers du secteur marchand dont la structure intervient ou veut intervenir sur la dimension sociale, nous avons proposé :

- qu'ils partent d'abord de la performance économique de leur entreprise en termes de besoins de financement actuels et futurs, d'analyse des résultats obtenus au regard des moyens investis, de désirs et capacités à mener à bien des projets avec les moyens de financement estimés nécessaires (que doit faire, que veut faire, que peut faire l'entreprise, économiquement parlant),
- qu'ils croisent les BDC de l'entreprise et les projets qui en découlent avec les BDC des clients, puis des salariés et enfin des actionnaires, (nous pensons que l'ordre de prise en compte entre salariés et actionnaires doit se faire au cas par cas en fonction du poids des uns et des autres),

- qu'ils précisent sur quelles valeurs partagées vont s'appuyer les projets et quelles portées pour l'environnement, pour la société, pour l'organisation auront ces valeurs dans leur concrétisation,
- qu'ils recueillent la perception des clients quant à l'utilité de leur structure afin de situer l'adéquation entre valeurs affichées et valeur perçue,
- enfin qu'ils situent comment sont articulées dans leur structure les quatre dimensions : valeurs (ou identité de l'entreprise), utilité (présumée et perçue), performance sociale (portée) et performance économique (portée).

Nous avons aussi souligné comment la prise en compte des BDC des clients, en lien avec les valeurs qu'entend promouvoir et incarner la structure, permet de répondre aussi au besoin transverse de recrutement des organisations dont nous avons interviewé les managers :

- en secteur Social en améliorant l'image de l'établissement en direction de ses futurs salariés,
- en secteur marchand en considérant les nouvelles recrues en dispositif insertion (et aussi les salariés en place) comme des clients internes ayant des BDC, afin d'élargir le champ de recrutement et de mieux fidéliser les salariés,

Enfin nous avons essayé de préciser les limites et les opportunités de l'approche ESM pour les managers intervenant dans la dimension sociale.

## ***Conclusion du chapitre 6***

En chapitre cinq nous avons traité des perceptions managériales de la performance sociale et de la performance économique et de l'utilisation ou de la non-utilisation du Marketing dans la dimension sociale. Nous avons également souligné que ces deux formes de la performance reposaient elles-mêmes, apparemment pour une majorité de managers, sur la croyance que l'emploi et le travail constituent l'axe structurant de la conciliation économique et sociale.

De ce fait intervenir sur la dimension sociale pour une entreprise du secteur Social ou marchand ne peut, selon nous, se faire sans une représentation, s'appuyant sur des croyances, de ce que sont et/ ou devraient être : la société, les rapports sociaux, les relations à l'environnement, et de la place et du rôle de l'économique (dont la relation au travail, la place de l'argent...).

Nous appuyant sur les données que nous avons recueillies tant indirectement par la recherche documentaire que directement par les différents contacts et interviews des managers que nous avons rencontrés, nous avons été alertés sur le fait que ces représentations et croyances n'étaient que peu ou pas échangées et débattues et surtout ajustées par confrontations aux BDC de l'ensemble des acteurs concernés.

Donc dans ce chapitre six nous avons tenté de franchir une nouvelle étape en montrant comment l'ESM par le positionnement, y compris concurrentiel, qu'elle permet amène les managers et les structures à mieux définir leurs représentations de la dimension sociale et de la performance sociale et de la performance économique.

Est-ce utile ou nécessaire ? Nous en sommes convaincus car au delà de l'impact sur le recrutement que nous avons évoqué précédemment, l'ESM nous paraît constituer un moyen efficace permettant aux entreprises de donner du sens et de la lisibilité à leurs activités renforçant ainsi leur crédibilité aux yeux de leurs clients et la motivation de leurs salariés.

Nous avons aussi précisé dans ce chapitre que nous n'avions pas au départ décidé de créer une démarche ou un outil en soi. Nous nous sommes confrontés à la nécessité de trouver une façon appropriée de mener à bien nos investigations dans un domaine : l'intervention sur la dimension sociale par les entreprises du secteur Social et marchand, à notre connaissance peu exploré. Pourtant ce domaine est amené, via la RSE et par ailleurs via l'importance croissante des échanges internationaux, à prendre, selon nous, un essor important et dans tous les cas s'impose aujourd'hui comme ne pouvant être ignoré.

En terme de démarche et de façon quelque peu schématique, nous sommes partis d'une approche conceptualisée à travers le Marketing (conception idéaliste), puis confrontés à une situation de contingence à travers notre sujet (conception opératoire), nous avons fait appel à notre expérience enrichie de celle de nos différents interlocuteurs (conception empiriste) pour conceptualiser une approche, l'ESM, (conception idéaliste), qui inclue les contingences auxquelles sont confrontés quotidiennement les managers (conception opératoire) et qui laisse une large part à leur expérience personnelle (conception empiriste). A travers cet exemple on voit que les conceptions que nous avons proposées en tableau n° 6 peuvent être utilisées de façon dynamique et non cloisonnée.

Afin de mieux préciser ce qu'est l'ESM nous l'avons positionnée par rapport :

- au Marketing dont l'ESM est issu,
- aux principales approches que les managers ont évoquées lors de nos contacts, comme leur semblant utiles dans l'intervention de leur structures sur la dimension sociale :

la psychologie, la sociologie (des organisations essentiellement), la démarche qualité.

à la GSE qui a également pour objectif de réconcilier la dimension économique et la dimension sociale de l'entreprise.

Enfin nous avons essayé de situer les limites mais aussi les opportunités de l'ESM pour les managers dont la structure intervient sur la dimension sociale.

## Conclusion de la troisième partie

Il nous semble que la dimension sociale est un domaine dont la reconnaissance est émergente actuellement. En effet, selon nous, il y avait la sphère sociale dont la gestion était confiée principalement à l'Etat et aux structures religieuses ou associatives et en parallèle la gestion sociale (ou gestion du personnel et des relations aux IRP<sup>459</sup>) dont la gestion était confiée aux entreprises.

La connexion entre ces deux modes de gestion se faisant :

- dans le sens entreprise/ Etat lors de conflits (ou de départ ou licenciement) entre l'employeur et le salarié,
- dans le sens Etat / entreprise lors d'incitation à l'embauche et de contrôle des conditions de travail par exemple.

Aujourd'hui cette (ancienne) perception de la dimension sociale par les pays développés essentiellement centrée sur le bien être individuel et collectif est remise en question par la prise de conscience que l'environnement peut à terme plus ou moins fortement interférer sur bien être individuel et collectif. De plus, les pays en voie de développement peuvent aussi participer à la dégradation de cet environnement et ne serait ce qu'à ce titre la dimension sociale ne peut plus être considérée comme nationale ou européenne mais devient internationale. Le mode d'évolution de la perception humaine nous semble se faire fréquemment par révolution copernicienne : pas plus que le soleil ne tourne autour de la terre et que celle ci n'est au centre de l'univers, le devenir de la dimension sociale ne peut se restreindre à des groupes humains ni même à l'humain en général. Partant de ce constat l'ESM a pour objectif également de permettre aux managers et à leur structure d'acquérir un avantage concurrentiel durable en devenant plus cohérents et crédibles dans leurs

---

<sup>459</sup> Les Instances Représentatives du Personnel peuvent se composer, selon la taille de la structure, du Comité d'Entreprise, des Délégués du Personnel, ces deux instances pouvant être regroupées au sein d'une Délégation Unique du Personnel, des Délégués Syndicaux, du Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail.

interventions sur la dimension sociale. L'ESM ne préconise pas un modèle de société où existerait un réel équilibre entre la performance économique et la performance sociale. L'ESM propose par contre aux managers qui se préoccupent de l'équilibre entre la performance économique et la performance sociale de clarifier au préalable leur représentation de la dimension sociale, de son rôle et de sa place dans la société et de faire de même pour la performance économique en utilisant les quatre questions et plus globalement l'approche ESM que nous avons présentée tout au long de cette troisième partie.

# Conclusion générale

Dans notre conclusion générale nous allons :

I. Reprendre les hypothèses et hypothèses complémentaires ainsi que la problématique que nous avons présentés en préambule et préciser les conclusions que nous tirons de notre recherche.

II. Mettre en avant, en précisant leurs limites, ce que nous pensons être les apports de notre recherche dans le cadre du Marketing et plus globalement des Sciences de Gestion.

III. Conclure par les axes de questionnement et de recherche que notre travail nous semble avoir ouverts et qui pourraient faire l'objet d'autres travaux de recherche.

## I . Conclusions de notre recherche par rapport aux hypothèses et hypothèses complémentaires ainsi que par rapport à la problématique

Nous rappelons notre problématique formulée en préambule :

*« Sous quelles conditions le Marketing et plus spécifiquement l'ESM, peuvent permettre de mieux articuler dimension sociale et dimension économique et pour les managers de relier performance sociale et performance économique ? »*

**Cette problématique axée sur l'articulation de la performance sociale et de la performance économique s'est révélée dans notre recherche correspondre à une réelle préoccupation tant pour les managers du secteur Social que pour ceux du secteur marchand que nous avons interviewés ou avec lesquels nous sommes entrés en contact. De plus, pour ne citer que ces deux exemples, la thématique choisie pour le 16<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH cité en troisième partie ou encore la place que lui accorde la GSE également abordée en troisième partie, montrent que l'articulation de la performance sociale et de la performance économique est une préoccupation actuelle et partagée.**

L'hypothèse centrale telle que nous l'avons formulée en préambule est :

*« Aujourd'hui la dimension sociale semble rester l'apanage du secteur Social et le Marketing celui du secteur marchand. L'ESM en amenant une adaptation, du Marketing, qui prend en compte les zones de recouvrement des champs social et sociétal, devrait permettre une meilleure complémentarité entre le secteur Social (et la dimension Sociale) et le secteur marchand (et la dimension économique) et aux managers de mieux articuler performance économique et performance sociale. »*

**Notre recherche nous a amenés à constater que la dimension sociale, telle que nous l'avons définie au cours de cette thèse, est investie de façon active et apparemment durable via la RSE par le secteur marchand. Par contre, le Marketing semble bien rester une approche peu utilisée par le secteur Social. Nous avons montré à travers plusieurs exemples dont certains émanant d'IMS ou encore en lien avec la RSE que les zones de recouvrement entre les champs social et sociétal sont nombreuses. Le Marketing social et le Marketing sociétal d'une part ne sont pas toujours bien définis concernant leur objet, comme nous l'avons montré dans le paragraphe qui leur est consacré, et d'autre part lorsqu'ils le sont, ils ne semblent pas avoir pour objet de prendre en compte ces zones de recouvrement entre les champs social et sociétal. Nous avons donc au cours de notre recherche été conforté dans notre choix d'adapter une forme de Marketing : l'ESM, qui intégrant explicitement la dimension épistémologique, puisse nous permettre de mener à bien nos investigations et qui puisse également être formalisée en vue de son utilisation par des managers dont les structures interviennent sur la dimension sociale.**

Les hypothèses complémentaires que nous nous sommes proposés de tester étaient les suivantes :

1. L'approche ESM permet non seulement de réaliser une lecture de la dimension sociale sans pour autant la couper de ses origines et de ses racines et sans dénaturer ses valeurs, mais de plus, en augmente sa portée en montrant sa dimension économique. (objet de la 1<sup>ère</sup> partie).

**Cette hypothèse complémentaire nous paraît avoir été validée en totalité. En effet, nous avons montré en utilisant l'approche ESM que la dimension sociale et par extension le secteur Social, possédaient bien des origines ainsi que des valeurs repérables et que la performance sociale, au sens où nous l'avons définie en préambule, est recherchée dans un presque continuum par des oscillations entre assistance et répression en vue de trouver l'équilibre entre le bien-être individuel et les contraintes collectives et environnementales. De plus, nous y reviendrons en deuxième partie de notre conclusion, la dimension sociale nous paraît avoir une réelle portée économique, à travers ce qui est**

**appelée l'économie sociale mais à travers aussi tout ce que peut recouvrir la notion de « coûts sociaux » en se référant à Kapp cité en préambule et à la GSE.**

2. L'approche ESM permet également de réaliser une lecture de l'approche Marketing en la rattachant à ce qui nous semble ses véritables origines, en mettant à jour ses valeurs, en augmentant sa portée notamment sociale. (objet de la 2<sup>ème</sup> partie).

Nous avons essayé de montrer que la datation d'un terme ne veut pas dire que d'autres termes synonymes, éventuellement dans d'autres langues, ne l'aient pas précédée et que la datation de ces termes corresponde à la datation réelle de la ou les pratiques qu'ils sont censés désigner. Nous avons donc pris le parti, nous appuyant aussi pour cela sur une déclaration de Kotler citée en seconde partie, de situer les origines du Marketing bien avant l'ère industrielle. Nous estimons donc que l'ESM nous a permis une lecture de l'approche Marketing. Nous avons en ce sens montré, en nous référant notamment au travail de Marion que le Marketing véhiculait certaines valeurs. Nous avons enfin essayé de montrer que le Marketing non restreint à la période de l'industrialisation a une véritable portée sociale sauf sous ses formes « guerrière et de combat ».

3. L'approche ESM, après avoir été positionnée par rapport à la dimension sociale et économique, permet une meilleure complémentarité entre le secteur Social et le secteur marchand et aux managers de structures intervenant dans le secteur Social et marchand de mieux articuler performance sociale et performance économique. Partant de l'analyse de leurs perceptions et pratiques, quelques propositions auront pour objectif de favoriser l'utilisation efficiente l'ESM dans des structures souhaitant mieux articuler performance sociale et performance économique. (objet de la 3<sup>ème</sup> partie).

L'ESM en créant un cadre de référence commun de but : intervenir sur la dimension sociale, d'objectif : mieux articuler les deux dimensions de la performance (sociale et économique), d'approche : éclairage épistémologique, de méthode d'intervention avec cependant un déroulement spécifique selon le secteur Social ou marchand auquel on se rattache et d'outils : BDC, quatre questions, axes constituants de la performance économique et de la performance sociale...nous paraît effectivement permettre une meilleure complémentarité entre le secteur Social et le secteur marchand et aux managers de structures intervenant dans le secteur Social et marchand de mieux articuler performance sociale et performance économique, comme nous l'avons détaillé en troisième partie.

II. Ce que nous pensons être les apports, en rappelant leurs limites, de notre recherche dans le cadre du Marketing et plus globalement des Sciences de Gestion

***Aspects conceptuels :***

### **1<sup>er</sup> Apport :**

- ✓ la prise en compte avec l'ESM d'un champ conceptuel nouveau à l'intersection du secteur Social et du secteur marchand, des approches sociale et sociétale et des deux dimensions de la performance : économique et sociale.

#### **Limites :**

- ✓ la récence de ce champ émergent fait que l'on manque de références théoriques et de matériaux concrets le concernant en dehors des démarches de type Insertion et RSE.

#### **Intérêts :**

- ✓ permettre au secteur Social, via ses managers, de renouveler ses modélisations et de ne pas de se trouver en décalage par rapport aux réalités dans lesquelles évoluent ses clients,
- ✓ permettre au secteur marchand et Social, via leurs managers, de mieux articuler performance économique et performance sociale,
- ✓ permettre au secteur Social de retrouver la position qui devrait être la sienne par rapport au secteur marchand et à la société en tant que force de proposition et instigateur de partenariats d'intervention sur la dimension sociale.

### **2<sup>ème</sup> Apport :**

- ✓ la création d'un cadre de référence commun, à travers l'ESM, entre le secteur Social et le secteur marchand pour l'intervention sur la dimension sociale.

#### **Limites :**

- ✓ la méconnaissance et quelquefois le désintérêt réciproques des divers acteurs du secteur Social et du secteur marchand, rendent difficile la construction sur le terrain de ce cadre de référence commun proposé par l'ESM.

#### **Intérêts :**

- ✓ permettre le partage d'expérience entre les managers (puis les autres acteurs) du secteur marchand et du secteur Social en vue d'intervenir de façon plus performante sur la dimension sociale.

### 3<sup>ème</sup> Apport :

- ✓ la prise en compte du concept de client plutôt que celui d'utilisateur pour le secteur Social ou de personne à intégrer via l'Insertion pour le secteur marchand.

#### Limites :

- ✓ le risque de focalisation sur le terme plutôt que sur la dynamique de ce qu'il implique dans la relation.

#### Intérêts :

- ✓ rééquilibrer le rapport avec le client lui redonnant un statut où il apporte aussi une contribution économique dans la relation, même si celle-ci est indirecte, et que cela lui confère d'autres droits que ceux que l'on peut trouver dans une relation de prise en charge ou de charité.

### 4<sup>ème</sup> Apport :

- ✓ le positionnement du Marketing en tant que démarche non réduite à ses outils et à sa fonction de commercialisation et de surcroît considérée comme non porteuse de valeurs.

#### Limites :

- ✓ les représentations bien ancrées de nombreux acteurs à propos du Marketing.

#### Intérêts :

- ✓ permettre au Marketing de se dégager de l'image négative qu'il a auprès de nombreux clients et acteurs de l'entreprise. Prendre du recul par rapport à certaines prescriptions du Marketing sociétal et par rapport au modèle du développement sur lequel il repose et qu'il contribue à entretenir le plus souvent.

# Aspects informationnels et économiques <sup>460</sup>:

La dimension sociale et le secteur Social, contrairement à ce qu'ont écrit certains auteurs et à ce que prétendent certains intervenants sociaux, ont bien une réelle portée économique.

## 5<sup>ème</sup> Apport :

- ✓ la dimension sociale et le secteur Social ont bien un poids économique et à ce titre ne sont en aucun cas hors de la sphère économique comme en attestent les quelques chiffres suivants :

en France le secteur associatif emploie plus de 1, 65 millions de salariés,  
certaines de ses structures peuvent employer plus de 1000 salariés,  
il existe environ 800 000 associations (60 000 nouvelles associations sont déclarées par an), qui fonctionnent avec un budget cumulé de 47 milliards d'euros soit 3,7 % du PIB,

au niveau international les budgets annuels de fonctionnement de quelques structures sont les suivants en millions de dollars :

Oxfam (Royaume-Uni) : 600, Fondation Ford (Etats-Unis) : 630, Comité international de la Croix Rouge : 723, Echo (Union européenne) : 834, OMS : 1400, World Vision International (Etats-Unis) : 1900, Fondation Bill et Melinda Gates (Etats-Unis) : budget prévu en 2008 : 3 000...

## Limites :

- ✓ le mode d'intervention et la gestion de ces structures relèvent de profondes différences culturelles qui peuvent rendre difficilement compréhensible en France la façon très « marchande » dont sont gérées ces structures sociales aux Etats-Unis par exemple.

## Intérêts :

- ✓ rappeler que le secteur Social n'est pas en dehors de la sphère économique et qu'il n'existe que par ses clients et qu'il fonctionne bien sur un marché même si les services et produits qu'il vend ne sont pas payés de façon directe par ses clients.

<sup>460</sup> Sources : MAIF infos 130 de juin 2003, page 9 et l'Expansion septembre 2006 n° 711 pages 92 à 98.

# Aspects méthodologiques :

## 6<sup>ème</sup> Apport :

- ✓ l'ESM propose aux managers du secteur Social et du secteur marchand dont les structures interviennent ou souhaitent intervenir sur la dimension sociale et qui veulent mieux articuler performance sociale et performance économique, une méthode commune d'intervention avec cependant un déroulement spécifique pour chacun des deux secteurs. Les outils proposés sont :

les BDC clients, entreprises, actionnaires, salariés...,  
les quatre questions intégrant l'approche épistémologique,  
le positionnement et l'évaluation de la structure et de ses activités par rapport aux axes constitutifs de la performance économique et de la performance sociale (Moyens/ résultats, présent/ futur, bien-être individuel/ contraintes collectives et environnementales.)

### Limites :

- ✓ le peu d'habitude que nous semblent avoir les managers de travailler avec un éclairage épistémologique qui peut paraître au départ (trop) impliquant et contraignant

### Intérêts :

- ✓ redonner de la cohérence et de la crédibilité à l'intervention sur la dimension sociale et notamment à la RSE aux yeux de l'ensemble des acteurs et dégager un avantage concurrentiel durable.

## 7<sup>ème</sup> Apport :

- ✓ l'ESM s'adresse d'abord aux managers mais doit dans tous les cas associer ensuite l'ensemble des acteurs concernés depuis l'étape partage de valeurs communes jusqu'à leur concrétisation sur le terrain. De plus l'ESM est une démarche continue qui se gère au rythme de l'entreprise et dans la durée.

### Limites :

- ✓ les managers, sont très sollicités par de nombreuses autres démarches (certification par exemple) et peuvent se montrer peu disponibles à des démarches innovantes.

### Intérêts :

Donner du sens et un sens partagé par l'ensemble des acteurs quant à la mission de la structure.

### III. Les axes de questionnement et de recherche que notre travail nous semble avoir ouverts et qui pourraient faire l'objet d'autres travaux de recherche.

Entreprendre un travail de recherche a été pour nous d'un grand intérêt car mener ou essayer de mener à bien nos investigations dans un champ peu ou pas exploré en tant que tel, nous a permis de nombreuses rencontres, lectures, réflexions et découvertes.

Par ailleurs comme le regard de l'explorateur peu être attiré par telle ou telle autre piste nous avons été interpellés par d'autres sollicitations, parfois par les managers eux-mêmes lors de nos rencontres. Mais si l'exploration a sa part dans la recherche, la structuration et le choix de ce qui est considéré comme se rattachant ou non à l'objet de la recherche amène aussi, même si cela s'avère frustrant, à faire des choix et à sélectionner. Ce qui n'empêche pas parmi les « pistes non retenues » de se rendre compte que certains axes mériteraient à eux seuls des travaux de recherches les concernant.

Ainsi, selon nous, il en va du travail et du rapport au travail et de leur place dans les sociétés occidentales contemporaines. La façon dont le travail est perçu relève souvent de la culture judéo-chrétienne et peut devenir une idéologie comme l'ont montré Weber ou plus récemment Gorz que nous avons cités. Le rapport au travail et sa place est, à notre connaissance, rarement remis en question ou débattu. Nous avons quant à nous fait également le lien avec le rapport à l'argent en citant Bonduelle à propos de Mulliez.

Les managers que nous avons rencontrés que ce soit en secteur Social ou marchand semblaient également s'accorder, notamment à travers leur préoccupation transverse concernant le recrutement, sur le préalable que le plein-emploi restait un objectif socio-économique inaltérable. Si le rapport au travail peut être plus catégorisé dans le champ d'investigation de la sociologie ou de la psychosociologie l'objectif du plein-emploi relève selon nous, plus de l'économie et de la politique. Comment s'opère la production de richesse en ayant recours à des humains relève également du management et de la gestion et par extension des Sciences de Gestion. Nous précisons ce qui nous apparaît être un maillage d'interrelations, afin d'anticiper d'éventuelles objections qui préciseraient que ce sujet de

recherche potentiel : le rôle, la place et le rapport au travail dans l'articulation entre performance économique et sociale, relèverait plus des Sciences Humaines que des Sciences de Gestion.

En effet entre Dejours, que nous avons également cité, qui met l'accent sur la souffrance au travail et certaines personnes que nous avons pu rencontrer lors de nos interventions en entreprises et qui présentaient leur travail comme un axe important et structurant de leur vie, il y a là un espace qu'il conviendrait sans doute d'explorer à travers une recherche spécifique.

Le rapport à l'argent, la façon dont on l'obtient, en restant dans ce qui est considéré comme légal, soit par le travail soit par la spéculation, soit par le jeu et comment cela s'articule au niveau de la société et des individus par rapport à la sphère sociale et la sphère économique, nous paraît aussi un autre axe de recherche possible.

Précisant cela nous sommes conscients que c'est sans doute notre propre représentation du monde, notamment du travail, qui nous amène à repérer ces axes de recherche et que sans doute d'autres peuvent l'être par les lecteurs de cette thèse.

Situation qui pour nous constitue à la fois une des limites de notre travail : à travers ce que nous n'avons pas pu prendre en compte et un apport : à travers les domaines de recherche complémentaires mis en avant par notre propre travail et qui pourraient mériter d'être pris en compte.

# Bibliographie

(ne sont repris dans cette bibliographie que les livres, revues, sites et autres, cités dans notre thèse)

## Livres

Karl Albrecht et Ron Zemke : « *La dimension service* », éditions d'Organisation, Paris, 1987, 188 pages

Claude Alphanéry : « *Insertion Sociale et Economie* » rapport d'étape du conseil national de l'insertion par l'activité économique, Ministère de l'intégration et de la lutte contre l'exclusion, éditions la Documentation Française 1995

H. Amblard et P. Bernoux, et alii. : « *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* », éditions du Seuil 1996

Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac : « *Le coût de l'excellence* » éditions du Seuil 1991. 341 pages

Michel Autès, Jean pierre Guilbert et Murielle Monrose : « *Les professions sociales et leur diversité* » chapitre 9 in « *Données sociales La société française* » éditions INSEE 1999, 439 pages

David Azoulay : « *Gérer la relation entreprise salariés. Humanisme et marketing. Salariés captifs ou actifs ?* » éditions Liaisons 1996, 212 pages

Jean-Yves Barreyre (Sous la direction de), Brigitte Bouquet, André Chantreau, Pierre Lassus : « *Dictionnaire critique d'Action Sociale* », Collection Travail Social, Bayard éditions 1995, 436 pages

Blake et Mouton : « *La troisième dimension du management* », éditions d'Organisation 1987

Philippe Bloch, Ralph Habadou et Dominique Xardel : « *Service compris, les clients heureux font les entreprises gagnantes* », l'Expansion Hachette éditions J-C Lattès, 1986, 311 pages

Henri de Bodinat : « *Un pavé dans le marketing , pour en finir avec les idées reçues* » éditions J.C Lattès 1990, 309 pages

L. Boltanski et L.Thévenot : « De la justification, les économies de la grandeur ». Edit.Gallimard 1992

Bonani et al. : « *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations* » éditions De Boeck- Wesmael, 1993

Pierre Bourdieu : « *Le sens pratique* » éditions de Minuit 1980

Alix Brijatoff : « *L'espace du désir ; Traité de « contre-marketing* » » éditions les Presses du Management 1999, 197 pages

Jean Brillman : « *Les meilleures pratiques de management* », éditions d'Organisation quatrième édition 2003, 544 pages

M.Callon et B.Latour : « *La science telle qu'elle se fait* » éditions La Découverte 1991

Roland Calori et Trugul Atamer : « *Diagnostic et décisions stratégiques* » éditions Dunod 1993, 716 pages

Robert C. Camp : « *Le Benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents* » éditions d'Organisation 1992

Choffe Thomas et alii. : « *Exclusion sociale et pauvreté en Europe* » Paris, La Documentation française, 2001, 316 pages

V.P.Comiti : « *Histoire sanitaire et sociale* » éditions Presses Universitaires de France, 1997 127 pages

Auguste Comte: « *Cours de philosophie positiviste* » 1939, 252 pages

Yves Coppens : « *L'odyssée de l'espèce* », éditions EPA- Hachette –Livres, 2003, 181 pages

Scarlett Courvoisier et Jean-Louis Girodot : « *Une autre façon d'entreprendre, entretiens mutualistes* » éditions le Cherche midi 2003, 347 pages

Michel Crozier et Ehrart Friedberg : « *L'acteur et le système* », éditions le Seuil 1978, 436 pages

C. Cucidio : « *Le grand livre de la PNL* » éditions Eyrolles 2004

Bruno Dardelet : « *Le Marketing de l'Humanitaire et du Caritatif. Donner, ça coule de source* ». Editions Les Presses du Management, 1994, 277 pages

Christophe Dejours : « *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale.*» éditions du Seuil 1998, 193 pages

Christophe Dejours : « *Le facteur humain* » éditions Que sais-je ? 1996 123 pages

Michel Didier : « *Economie les règles du jeu* » éditions Economica, 3<sup>ème</sup> édition, 1992. 372 pages

Bernard Dobiecki et Daniel Guaquère : « *Etre cadre dans l'action sociale et médico-sociale. Identités, légitimités, fonctions* ». éditions ESF 2001, 232 pages

Jacques Donzelot, Joël Roman : « *Ne pas disjoindre le social et l'économique* » in Revue Esprit de mars et avril 1998 : « *A quoi sert le travail social ?* »

Jacques Donzelot : « *L'invention du social* » éditions Fayard 1984

Jean Pierre Dumont : « *Les systèmes de protection sociale en Europe* », éditions Economica 4ème édition 1998

Yves Duplessis : « *Le surréalisme* », éditions PUF 1961 page 68

Rodolphe Durand et Pierre-Yves Gomez : « *Transactions, ressources et croissance de la firme* » in : « *La théorie de coûts de transactions* » éditions Vuibert 2001, 240 pages

Emile Durkheim : « *Les règles de la méthode sociologique* », éditions PUF 1937

Jean-Marc Dutrenit : « *Gestion et évaluation des services sociaux* » éditions Economica 1989 337 pages

Pierre Eiglier et Eric Langeard : « *Servuction. Le marketing des services* ». Editions Mc Graw-Hill 1991

Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et alii : « *Market, Etudes et recherches en marketing* », éditions Dunod 2000, 2ème édition, 672 pages

Henri Fayol : « *Administration industrielle et générale.* » éditions Dunod 1970, 151 pages

Maud Fontenoy : « *Atlantique face nord. Première féminine à la rame* », éditions Robert Laffont, 2004, 177 pages

Nicolai J. Foss : « *Stratégie, négociation et organisation économique : réflexions sur les coûts de transaction qui fondent la stratégie de l'entreprise* », » in : « *La théorie de coûts de transactions* » éditions Vuibert 2001, 240 pages

S. Freud : « *Le Malaise dans la culture* » PUF 2001

S. Freud : « *Introduction à la psychanalyse* » Payot 1983

Georges Friedman : « *Le travail en miettes* », St Amand, éditions Gallimard 1964, 374 pages

Vincent de Gaulejac : « *Le sujet, entre inconscient et les déterminismes sociaux* » in : « *Crises : le sujet à l'épreuve du social* » éditions Hommes et perspectives/ Martin Média 1997

André Gorz, cité par Philip Mondolfo : « *Repenser l'action sociale* », édition Dunod 1997, 217 pages

Douglas Mc Gregor : « *La dimension humaine de l'entreprise* » Gauthier-Villars en 1969

Douglas Mc Gregor : « *La profession de manager* », Gauthier-Villars 1974

Frédéric Hertzberg : « *Le travail et la nature de l'homme* ». édit. EME 1971, 216 pages

Jacques Hédoux : « *Se former à la pédagogie* » éditions Lamarre, 1996

Hersey et Blanchard : « *Le management situationnel* », éditions INSEP 1988

Geert Hofstede, traduit par Daniel Bollinger : « *Les différences culturelles dans le management* », éditions d'Organisation 1992

Jacques Ion : « *Une fonction sociale généralisée* » in revue Esprit de mars et avril 1998 : « *A quoi sert le travail social ?* »

Philippe d'Iribarne : « *La logique de l'honneur* », éditions du Seuil Paris, 1989

Marcel Jaeger : « *Guide du secteur social et médico-social* », 3ème édition Dunod, Paris, 1999, 256 pages.

C.G.Jung: « *Ma vie ...* » éditions Gallimard 1991

K.William Kapp : « *Les coûts sociaux dans l'économie de marché* » éditions Flammarion 1976

Philip Kotler et Bernard Dubois : « *Marketing Management* », 10<sup>ème</sup> édition, édition Publi-Union 2000, 785 pages

Bernard Krief : « *Comment réussir sa carrière de cadre* », éditions Dunod 1984, 203 pages

Jean Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz : « *Marketing stratégique et opérationnel* », 5ème édition Dunod 2002, 538 pages\_

Jacques Lendrevie et Denis Lindon : « *Le Mercator* » éditions Dalloz 1993, 504 pages

Ira Levin : « *Un bonheur insoutenable* », R. Laffont 1971

Gilles Marion : « *Idéologie marketing, mal du siècle ?* » éditions Eyrolles 2004, 312 pages

Alain Charles Martinet et alii : « *Epistémologies et Sciences de Gestion* », éditions Economica Paris, 1990, 251 pages

A.H. Maslow : « *Vers une psychologie de l'être* », éditions Fayard 1972.

Elton Mayo : « *The human problems of an industrial civilization* »- Londres. 1949

Margaret Mead : « *Mœurs et sexualité en Océanie* ». éditions Plon, 1969, Collection : Terre humaine 533 pages

Dominique Méda : « *Qu'est-ce que la richesse ?* » février 2000,Champs-Flammarion, 420 pages

Pierre-Henri de Menthon : « *L'Eglise en concurrence. En France , l'Eglise catholique a moins profité de la défiscalisation des dons que les organisations laïques.* » Challenges n° 26 du 9 mars 2006

Henry Mintzberg : « *Structure et dynamique des organisations* », 15<sup>ème</sup> tirage 2002, éditions d'Organisation Paris, 1982, 434 pages

Philip Mondolfo : « *Repenser l'action sociale* », édition Dunod 1997, 217 pages

Miyamoto Musashi : « *Le livre des 5 anneaux* » éditions Belfond, Paris, 1982, 138 pages

Isabelle Orgogozo : « *Les paradoxes de la qualité* », éditions d'Organisation Paris, 1987, 161 pages

C.Northcote Parkinson : « *Les lois de Parkinson* », éditions Laffont 1983

Paul Pelleman : « *Le Marketing Qualitatif, Perspectives psychoscopiques* » éditions De Boeck et Larcier, 1998, 308 pages

Bernard Perret et Guy Roustang : « *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle* » édit. Seuil, collection Esprit 1993

Jean-Marie Peretti : « *Ressources humaines. Gestion du personnel* » éditions Vuibert 1987, 575 pages

François Perroux : « *L'économie du XXe siècle* », éditions PUF, Paris, 1961, 692 pages

Thomas Peters et Robert Waterman : « *Le prix de l'excellence* », éditions Interéditions 1983

Yves H. Philoleau et Denise Barboteu-Hayotte : « *Le Grand Combat, conquérir la préférence des clients* » 1994, Dunod éditeur, 350 pages

Jean Piaget : « *L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement.* », éditions PUF 1975, 188 pages

Olivier Piot : « *Finance et économie la fracture* », Sarthe, éditions Le Monde-Editions, 1995, 293 pages

Michaël Porter : « *La concurrence selon Porter* », éditions Village Mondial 1999

Nils Prades : « *Lexique du Marketing* », Rosny sous bois, éditions Bréal 2002, 127 pages

D. Ricardo : « *Principes de l'économie politique et de l'impôt* », éditions Garnier-Flammarion, Paris, 1993

Al Ries et Jack Trout : « *Le Marketing Guerrier* », éditions Mc Graw-Hill, 1990, 182 pages

Gilbert Rist : « *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale* », Presses Sciences Po, 2<sup>ème</sup> édition 2001, 439 pages

Rousseau J.J : « *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* » (1755), note IX, éd. GF-Flammarion, 1971

Christian Sastre, : in Scarlett Courvoisier et Jean-Louis Girodot, : « *Une autre façon d'entreprendre* » éditions le Cherche Midi 2003, page 317

Henri Savall, Véronique Zardet : « *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés* » Prix de Management stratégique, Harvard- L'Expansion 3<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, 1995, 405 pages

Jean Di Sculio : « *Le Marketisme. Traité de marketing social* » éditions Juris 1993, 427 pages

E.F.Schumacher : « *Small is beautiful* ». Edit. Le Seuil 1978

Etienne Segrétain : « *Le marketing des ressources humaines* » éditions Maxima Laurent du Mesnil 1998, 150 pages

Hervé Serieyx : « *Est-ce que le manage...ment ?* » éditions d'Organisation Paris 2001, 179 pages

Claude Sicard : « *Pratique de la stratégie d'entreprise, Concepts opérationnels et procédures du succès* », Paris, éditions Hommes et Techniques 1987, 338 pages

H.A.Simon : « *The new science of management decision* » Prentice Hall 1977

Adam Smith : « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* », – Livres I et II, éditions Economica, 2000

F.W.Taylor : « *La direction scientifique des entreprises* »- édit DUNOD Paris, 1965, 309 pages

P. Thépaut, G. Hochapfel, D. Huyot : « *Le plan carrière. La dynamique de la réussite* » éditions MA Solar 1991. 147 pages

Raymond-Alain Thiéart, : « *Le Management* », Presses Universitaires de France, 5<sup>ème</sup> édition corrigée Paris, 1992 , 127 pages

Guy et Olivier Toscer : « *Gestion de la qualité* » éditions Vuibert 1990, 183 pages

Michel Tournier : « *Vendredi ou les limbes du Pacifique* », éditions Gallimard 1972

Lao Tseu : « *Tao tō king* », traduit du chinois par Liou Kia-Hway, éditions Gallimard Paris, 1969, 188 pages

Jean-François Trinquocoste : « *Helby D. Hunt : théoricien du marketing* » in « *Les grands auteurs en Marketing* », dirigé par Alain Jolibert, éditions EMS 2001, 221 pages

Antoine Vaccaro : « *l'Evènement* » La Croix 5 mars 1992

Jeannine Verdès-Leroux : « *Le travail social* », Collection le sens commun, éditions de Minuit 1978

Vergez et Huisman : « *Nouveaux cours de philosophie* », tome 3, édit. F. Nathan, Paris, 1980 255 pages

Vergez et Huisman : « *Nouveaux cours de philosophie* », tome 4, éditions F. Nathan, Paris, 1980, 191 pages.

Eric Vernet : « *Marketing fondamental* », éditions Eyrolles, Paris 1992, collection gestion, 227 pages, dos de couverture

Franck-Dominique Vivien : « *Croissance soutenable ou croissance zéro* » in Revue Sciences Humaines, « *Les enjeux sociaux de l'environnement* »

Volle : « *Le métier de statisticien.* » éditions Hachette Paris, 1980

Paul Watzlawick et al. : « *Une logique de la communication* » édition Le Seuil, Paris, 1972. 280 pages

Max Weber : « *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* », éditions Plon, Paris, 1964

Quentin Wodon : « *Marketing contre pauvreté* » éditions de l'Atelier, 1993, 287 pages

# Articles

Arrêté du 8 juin 2004 paru au JO du 1<sup>er</sup> juillet 2004 relatif à la création du CAFERUIS

Jean Belot : « *Solidarité en panne* », éditorial Télérama n°2293, 22.12.1993

Pierre Bourriez, cité par Guy-Patrick Azémar : « *Commerce équitable pour tous. Trade not aid* » Cockpit n° 59 de mai 2005

Bruno Bonduelle : « *Portrait de Gérard Mulliez, fondateur d'Auchan* » Challenges n° 35, du 11.05.2006

Richard Branson : « *Small is beautiful, foi de Branson* » Challenge n° 32 du 20 avril 2006

Warren Buffet : « *Pourquoi je lègue ma fortune aux Gates* » Challenges n° 44 du 13 juillet 2006 pages 72 à 75

Yves Charra, : « *De la gestion des conflits à la maltraitance professionnelle* » journal Traverses n°7 de septembre 2001 pages 4 et 5

Yves Charra, : « *VAE, Validation des Acquis de l'Expérience, : « l'enseignement vu autrement ?* » Revue Traverses n° 5

Yves Charra : « *GRH ou publics faut-il choisir ?* »,synthèse des résultats publiée dans la revue Traverses n° 3 de décembre 1999 pages 7 et 8 et n°4 de mai 2000 dossier spécial.

Michel Deboneuil : « *En améliorant l'offre les nouvelles enseignes vont stimuler la demande de services* » cité, in L'Expansion mai 2006, n°708

Pierre Demortière : « *Des acteurs aux intérêts divergents* » L'Expansion mai 2006, n°708

Guillaume Duval et Naïri Nahapétian, : « *Editorial, La RSE, une mode qui dure* » in Alternatives Economiques : « *la Responsabilité Sociales des Entreprises* » Hors-série pratique n° 20 septembre 2005, 133 pages

P. Edwards, « *Marketing Social savvy: ParticipACTION celebrates its silver anniversary* ». Health Promotion, 1997

Eugène Enriquez : « *Pouvoir et désir dans l'entreprise* », Sciences Humaines, Hors-Série n°20 mars / avril 1998

Revue l'Expansion, « *Un PIB certifié durable* », mars 2006, n° 706

Anne Fairise et Sandrine Foulon : « *Pourquoi les boîtes verrouillent leur com sociale* », in Liaisons sociales n° 64 septembre 2005, 98 pages

Anne-Catherine Husson, : « *La RSE, enfant des crises* » in Alternatives Economiques : « *la Responsabilité Sociales des Entreprises* » Hors-série pratique n° 20 septembre 2005, 133 pages

JO : « *la loi n°2002-2* » rénovant l'action sociale et médico-sociale, JO n°2 du 03.01.2002 page 124.

Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1969), : « *Broadening the Concept of Marketing* », Journal of Marketing Vol. 33 (January 1969) , 10-15

Kotler P. et G. Zaltman : « *Marketing Social: An Approach to Planned Social Change* », Journal of Marketing, vol. 35, juillet 1971.

Bruno Latour, : « *Il faut repenser l'écologie politique* », in Revue Sciences Humaines, « *Les enjeux sociaux de l'environnement* », Hors-Série n° 49 de Juillet-août 2005

Emmanuelle Lechypre et Paul Pinto , : « *La croissance est ailleurs* », L'Expansion mai 206 n° 708

Liaisons Sociales : « *1945- 2005. Le modèle social français. De l'âge d'or à la crise* » Hors-Série d'octobre 2005

Albert Louppe et Anne Rocaboy , : « « *Consumérisme vert* » et démarche marketing » Revue française de gestion mars –avril –mai 1994

Gilles Marchand : « *Sciences humaines et naturelles au chevet de la santé* », Sciences Humaines Hors Série « *Les enjeux sociaux de l'environnement* » N° 49 de Juillet-août 2005

Benjamin Neuman : « *Au rayon éthique, la guerre s'annonce durable.* » L'Expansion n° 708 mai 2006

Dominique Peccoud : « *Le travail décent : une question de survie pour notre société* » Revue Entreprises & Carrières n°772-773 du 12.07. au 29.08.2005

Pascal le Rest : « *De la morale et du moral en prévention spécialisée* », Lien Social. - N° 650 du 23 janvier 2003

Henri Savall : « *Les coûts sociaux : importance économique des coûts cachés liés à l'absentéisme, la rotation du personnel, la qualité et la productivité directe* » article publié dans la Revue de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, 1983

Sabine Syfuss-Arnaud : « *Comment gouverne la chef soignante des hôpitaux de Paris* » Challenges n°25 du 2 mars 2006 page 66 et 67

Dominique Thiébaud : « *Estimations. Pourquoi ces chiffres nous rendent fous* » Revue Challenges n° 26 du 9 mars 2006

Jean-Guy Vaillancourt : « *L'environnement est une construction sociale* » Sciences Humaines Hors Série « *Les enjeux sociaux de l'environnement* » N° 49 de Juillet-août 2005

Gérard Vincent in : « *Quotidien du Médecin* » du 10.06.2005

# Rapports

Daniel Demoustier, Bernard Hofmann et Marie-Laure Ramisse, rapport final : « *Connaissance des associations du secteur sanitaire et social. Activités, financements, rapports au travail et à l'emploi* ». éditions Institut d'Etudes Politiques de Grenoble en novembre 1996, 48 pages

Rapport public 2000 du Conseil d'Etat, « ...les associations et la loi de 1901, cent ans après », Paris la Documentation française, 2000, 430 pages

# Autres

**Loi 2002.2** : JO n°2 du 03.01.2002 page 124.Article L.311-3

# Internet

AGRH : <http://www.agrh.org>

Estelle Bacher et al. : « *Management et gestion des ressources humaines en établissement sanitaire, social et médico-social* » chapitre 2/2.1 page 1. éditions Weka 2003 remis à jour par le site <http://www.medico-social.wekia.fr>

Serge Beauchemin Big Bang : <http://www.lebigbang>

CNLE, Comité National de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion : [www.social.gouv.fr/](http://www.social.gouv.fr/) dès décembre 2000

EDUCNET : -<http://www.educnet.education.fr/ecogest/veille/mercatique/gc08.htm>

Jean-Pierre Helfer : « Et si le marketing était éthique par définition ? » : <http://gregoriae.univ-paris1.fr/> Site de l'IAE de Paris : <http://www.iae-paris.com> IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - 2003-08

IRIS, Centre de Recherche Marketing - IAE de Lyon (France) : « *Marketing sociétal-Éthique* », site : [http://iae.univ-lyon3.fr/recherche\\_iris.html](http://iae.univ-lyon3.fr/recherche_iris.html)

Jean-François Lemoine : « *L'approche objective et subjective de l'influence de la situation d'utilisation sur le comportement du consommateur* » in : Actes de l'Association Française du Marketing Toulouse 1997 : : [http:// management.journaldunet.com](http://management.journaldunet.com)

Humbert Nago *Le temps, Le Petit Monde de l'Humanitaire*, Suisse, mai 2002 :  
\_ <http://www.meanomadis.com/content/index.asp> 07.04.05

Yves H. Philoleau et Denise Barboteu-Hayotte, *Marketing de combat*  
. <http://www.marketingdecombat.tm.fr/>

Auguste Walras, « *De la nature de la richesse et de l'origine de la valeur.* »  
[www.uqac.ca/class/classiques/walras\\_auguste/nature\\_richesse/nature\\_richesse\\_biblio.html](http://www.uqac.ca/class/classiques/walras_auguste/nature_richesse/nature_richesse_biblio.html)

# ANNEXES

## Table des annexes

### Annexe n° 1 :

Méthodologie et grilles d'entretiens page 421

### Annexe n° 2 :

Récapitulatif des 24 figures page 424

### Annexe n° 3 :

Récapitulatif des 22 tableaux page 430

### Annexe n° 4 :

Compte-rendu des rencontres et entretiens avec les professionnels  
( 12 managers dirigeants) page 443

### Annexe n° 5 :

Compte-rendu de la rencontre avec les étudiants ( 12 étudiants) page 451

### Annexe n° 6 :

Compte-rendu de la rencontre avec les formateurs ( 12 formateurs) page 453

### Annexe n° 7 :

Compte-rendu de la rencontre avec les sept experts du secteur Social

« état des lieux » page 455

« prospective » page 458

Annexe n° 8 :

Etude quantitative d'approfondissement DDTEFP page 460

Annexe n° 9 :

Article : « *NTIC et pédagogie* » page 463

Annexe n° 10 :

Article : « *De la gestion des conflits à la maltraitance professionnelle* » page 464

Annexe n° 11 :

Article : « *GRH ou publics faut-il choisir ?* » page 469

Annexe n° 12 :

Article : « *VAE l'enseignement vu autrement* » page 473

## Annexe n° 1 : Méthodologie et grilles d'entretiens :

Analyse qualitative et recueil de données par entretiens semi-directifs auprès successivement :

- ✓ de douze personnes en poste de managers dirigeants, âgés de 42 à 55 ans. La majorité d'entre eux (70 %) se situant dans la tranche 45/ 53 ans, majorité d'hommes (80 %). Niveau moyen BAC + 4 avec expérience professionnelle d'au moins 7 ans.
- ✓ de douze personnes en formation de travailleurs sociaux, âgés de 22 à 37 ans. La majorité d'entre eux (85 %) se situant dans la tranche 22/ 25 ans. Majorité de femmes (63 %). Bac avec peu ou pas d'expérience professionnelle. Une minorité en situation professionnelle : 1/3 des effectifs. Formations en alternance dans des structures couvrant tout les types de publics et de prises en charges.
- ✓ de douze personnes formatrices en travail social dont une partie d'entre elles (quatre personnes) formatrices également en encadrement, âgées de 37 à 57 ans. La majorité d'entre eux (63 %) se situant dans la tranche 40/ 47 ans, équilibre entre hommes et femmes. Niveau moyen BAC + 4 avec expérience professionnelle d'au moins 7 ans.
- ✓ de quarante huit personnes (quatre groupes de 12 personnes) en formation d'encadrement et majoritairement en poste de managers (managers en exercice : 65 % ou futurs cadres : 35 %), âgés de 30 à 57 ans. La majorité d'entre eux (70 %) se situant dans la tranche 37/ 42 ans, équilibre entre hommes et femmes. Niveau moyen BAC + 2 avec expérience professionnelle d'au moins 3 ans. Presque tous en situation professionnelle ( 10 % en recherche d'emploi). Deux de ces groupes étaient en formation pour le DST (Diplôme Supérieur de Travail Social) et deux autres, en formation CIS (Cadre de l'Intervention Sociale).

**Utilisation partielle car non ciblée directement sur notre problématique de deux études que nous avons menées pour la DDTEF de la Loire**

- ✓ une étude qualitative auprès de sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social
- ✓ une étude quantitative en direction de 170 structures du secteur Social.

**Groupe de recherche et de travail que nous avons coanimé :**

- ✓ en direction de cinq entreprises à sept entreprises du secteur marchand s'inscrivant dans une démarche de RSE et plus spécifiquement d'Insertion. Nous avons extrait trois cas qui nous ont semblé plus représentatifs et approfondis. Groupe de travail piloter par l'IMS et copiloter dans un premier temps avec ARAVIS.

Constitution des échantillons

Pour les trois premiers groupes

- ✓ Les échantillons ont été choisis sur le mode aléatoire réajusté par quota pour les managers dirigeants, les travailleurs sociaux en formation et les formateurs.
- ✓ Lorsqu'il était impossible aux personnes choisies de se libérer le recours à la méthode d'échantillonnage dite par « boule de neige » a été adoptée.
- ✓ Les structures que manageaient les cadres dirigeants lors de nos interviews étaient les suivantes : Collectivités territoriales et locales, Maison d'Accueil Spécialisée, Centre Social, Secteur de Prévention, Hôtel Maternel, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, Maison d'Enfants à Caractère Spécialisé, Centre d'Adaptation par le Travail, Maison de retraite, Entreprise d'Insertion, Centre d'Adaptation par le Travail.

### **Pour les quarante huit personnes (quatre groupes de 12 personnes) en formation d'encadrement**

- ✓ Les échantillons correspondaient aux groupes de formation à l'encadrement, (nota : la relative représentativité de leurs propos a été confortée par le mode de recueil indirect lors de la participation à des jurys sur le plan régional et national).

### **Pour l'étude DDTEFP**

- ✓ L'échantillon des 170 structures correspondait à la population mère (mode recensement).
- ✓ Les 7 experts ont été choisis de façon non aléatoire.

### **Pour le groupe de recherche et de travail que nous avons coanimé**

- ✓ Les entreprises intervenaient dans les domaines suivants : transport, gestion de l'énergie, intérim, génie climatique et chauffage, école d'enseignement supérieur. Les trois structures retenues dans cette approche l'ont été pour leur plus grande représentativité de l'ensemble des problématiques traitées dans ce groupe de réflexion et de travail.

### **Méthodologie et mode de recueil des données**

- ✓ Toutes les personnes interviewées et plus particulièrement les managers ont été invités à exprimer leur opinion personnelle et non à se positionner en tant que représentant (la « corporate communication ») de leur structure.
- ✓ Dans chacune de nos interviews nous avons garanti à nos interlocuteurs le strict respect de l'anonymat.
- ✓ Les interviews ont été enregistrées par nos soins puis retranscrites par saisie informatique.
- ✓ Les 170 structures du secteur Social ont été contactées par téléphone. Les personnes qui ont été interviewées étaient soit des bénévoles membres du Comité d'Administration, soit des managers. Cette étude n'était pas directement ciblée sur notre problématique, mais nous a cependant permis de dégager quelques données intéressantes pour notre sujet.
- ✓ En amont de cette enquête nous avons réalisé une étude qualitative et exploratoire avec un groupe de sept personnes conviées pour leur capacité d'expertise dans le secteur Social. Étude dont une partie des données a pu aussi alimenter notre recherche.
- ✓ Dans le cas des groupes de travail et de réflexion les propos ont été notés par écrit.
- ✓ Les propos des interviewés ont été laissés sous leur forme originelle, donc correspondant plus au langage parlé qu'écrit, afin de ne pas dénaturer la teneur.
- ✓ Les entretiens semi-directifs et le groupe de travail RSE ont été collectifs et complétés par quelques entretiens individuels pour les managers dirigeants du secteur Social et les managers du secteur marchand. L'objectif a été de vérifier qu'il n'y avait pas eu de biais lors du recueil de données lors des entretiens de groupe et quelque fois d'approfondir les propos évoqués.
- ✓ Les séances de travail collectif RSE / Insertion, étaient précédées d'un travail de préparation et d'expérimentation au sein de chaque entreprise. Ma position, en accord avec l'IMS, ARAVIS et les participants, a consisté à amener, plus spécifiquement, une analyse visant à faire approfondir les points évoqués puis à synthétiser les points de convergences.

## Grille d'entretien, objectif et traitement des questionnements

- ✓ En début d'entretien, nous sommes restés volontairement dans un questionnaire très général afin de n'induire aucun biais<sup>55</sup> :

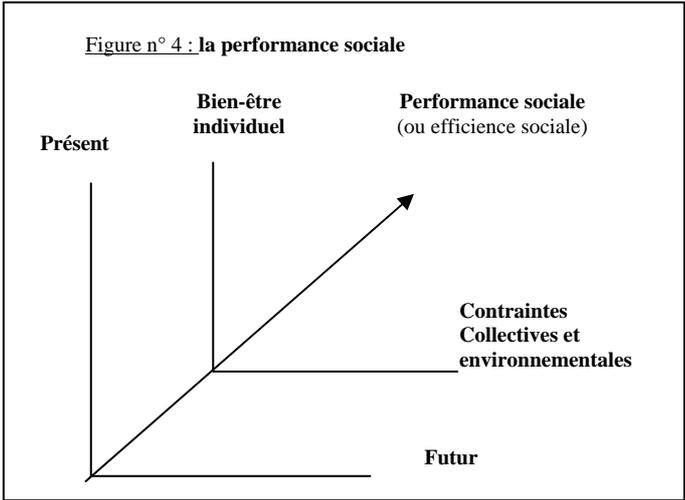
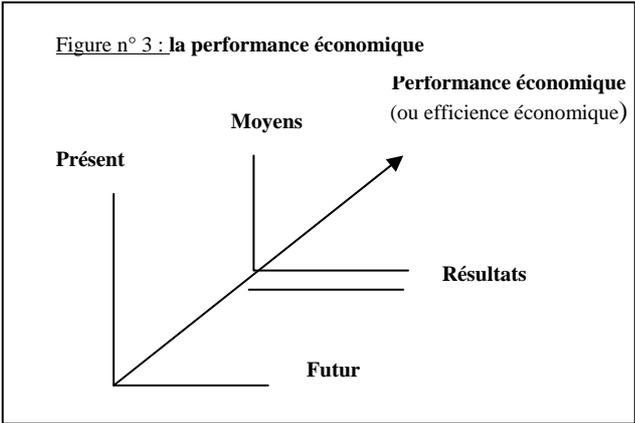
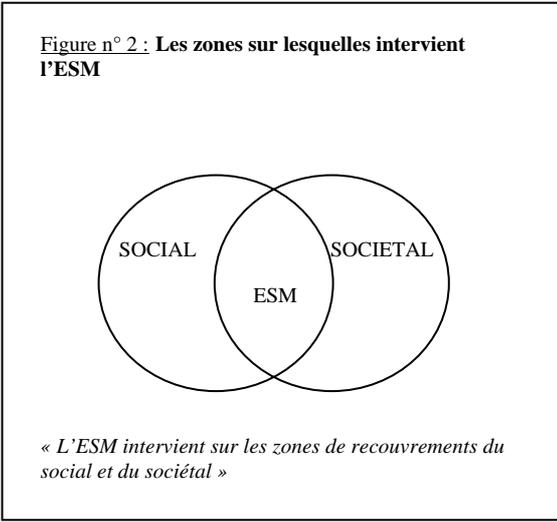
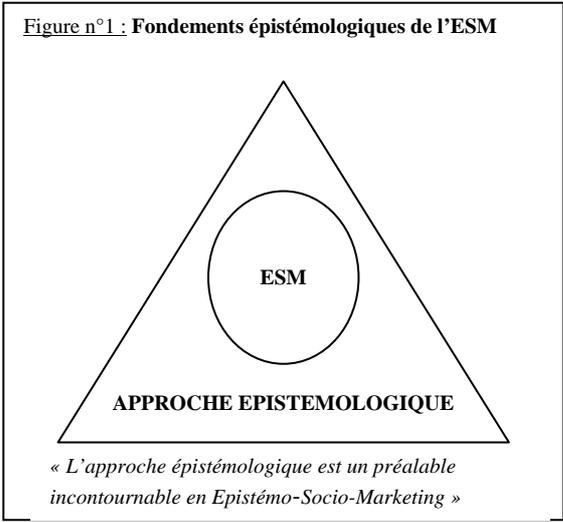
*« En tant que managers quelles sont aujourd'hui vos principales préoccupations ? »*

- ✓ Nous avons précisé, par l'utilisation de synonymes (et en nous gardant de donner des exemples afin de ne pas orienter les réponses) ce que l'on entendait par le terme de préoccupations : *« Ce qui au quotidien mobilise votre énergie, vos réflexions, ce qui pose question, ce à quoi vous consacrer votre temps...en tant que managers ? »*.
- ✓ Notre objectif était de repérer, classer puis hiérarchiser ces préoccupations.
- ✓ A l'écoute des interviewés et des enregistrements il est ressorti cinq thèmes dans lesquels nous avons pu classer l'ensemble des propos tenus. Nous avons ensuite hiérarchisé ces thèmes en fonction de : l'ordre d'apparition, la fréquence d'évocation, la durée des propos concernant chaque thème, la richesse du nombre d'items catégorisés dans chaque thème.
- ✓ Ce n'est qu'après que les personnes avaient estimé avoir exprimé de façon exhaustive leurs préoccupations managériales en terme « d'état des lieux »(le présent), puis de « prospective » (l'avenir) : *« En tant que managers quelles seront, d'après vous, vos principales préoccupations dans un futur plus ou moins proche ? Qu'est ce qui au quotidien mobilisera « demain » votre énergie, vos réflexions, ce qui posera question, ce à quoi vous consacrerez votre temps...en tant que managers ? »* ; que nous avons posé des questions plus ciblées sur la performance sociale : *« Comment considérez-vous la performance sociale ? Que pensez-vous de la performance sociale ? »* ou le Marketing *« Quel terme utilisez-vous pour désigner le public auprès duquel vous intervenez ? Quel est le marché du secteur non marchand ? Parmi ceux qui utilisent le terme de client qui est votre client ? Qu'attendez-vous d'une approche Marketing ? »*.
- ✓ Une partie des interviews figure en Annexes de façon exhaustive. Cependant la plupart des interviews a été synthétisée en phrases clés (c'est à dire en propos non transformés d'un interviewé repris à quelques mots prêts par la majorité des autres interviewés ou au contraire se démarquant des autres propos tenus, auquel cas nous le signalons dans notre analyse des interviews) pour éviter les redondances et faciliter la lisibilité des données recueillies.

---

<sup>55</sup> L'exemple type en la matière étant de citer par exemple des marques alors que l'on cherche à connaître la notoriété et l'évocation spontanée des marques en question.

**Annexe n° 2 : RECAPITULATIF DES 24 FIGURES**



**Figure n° 5 : besoins, désirs et capacités s'activent mutuellement**

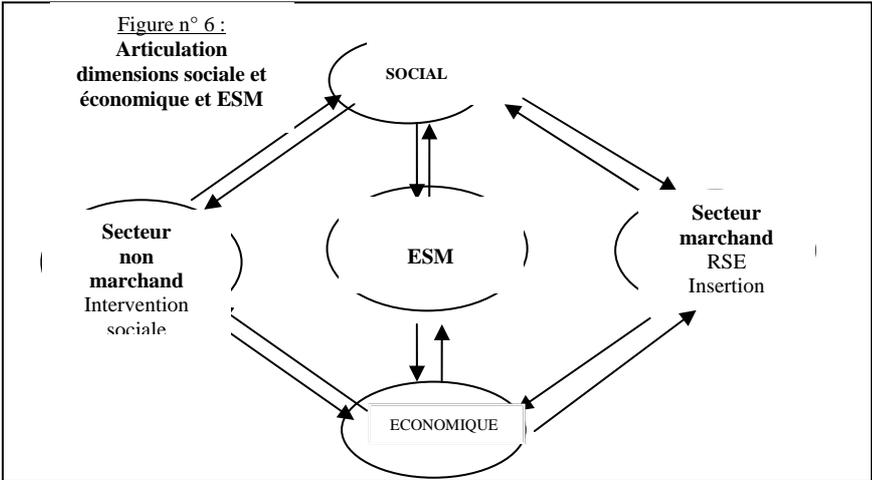
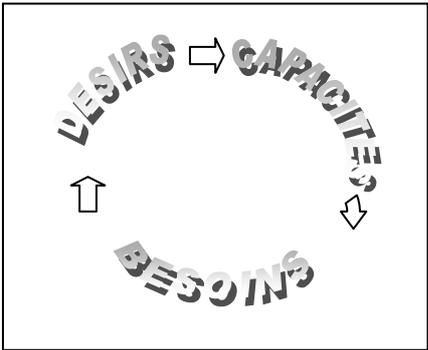


Figure n° 7 : Les trois pôles à prendre en compte par le Marketing

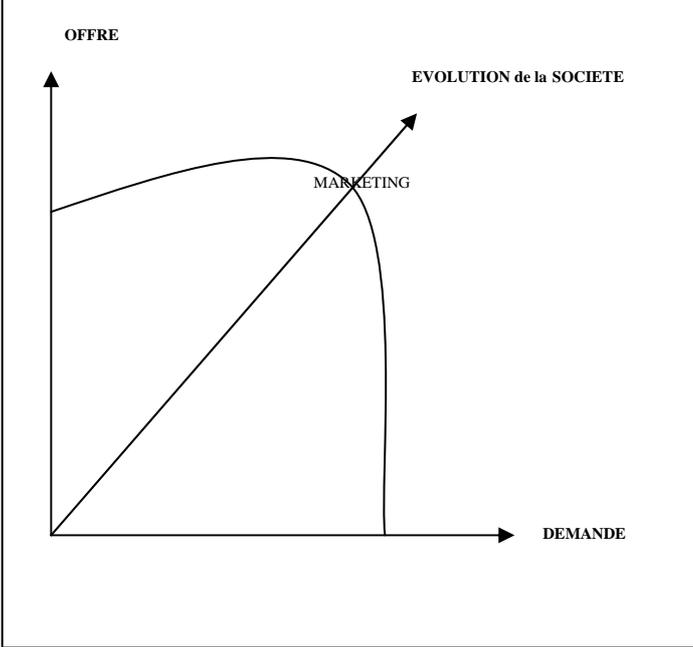


Figure n° 8 : Positionnement de quelques Marketings

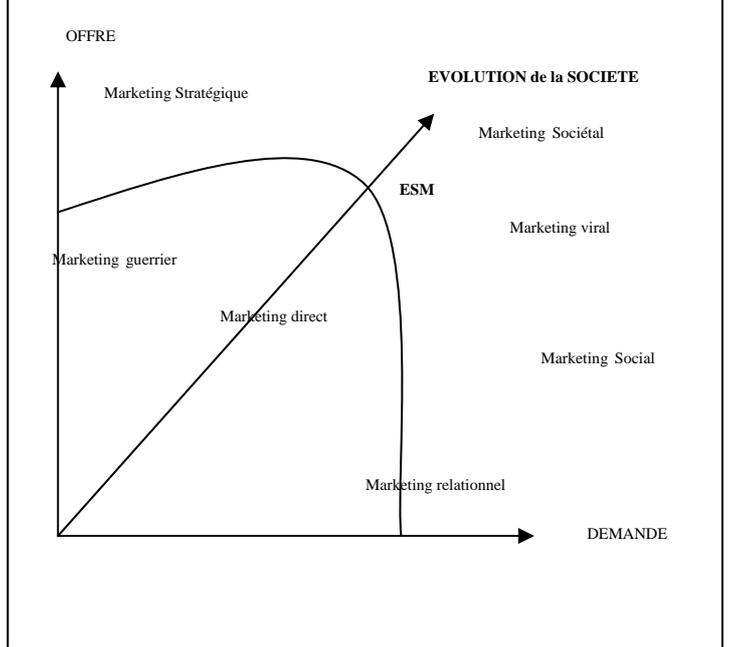


Figure n° 9 : Positionnement du Marketing guerrier et de combat et du Benchmarking sur les dimensions sociale, marchande et relationnelle.

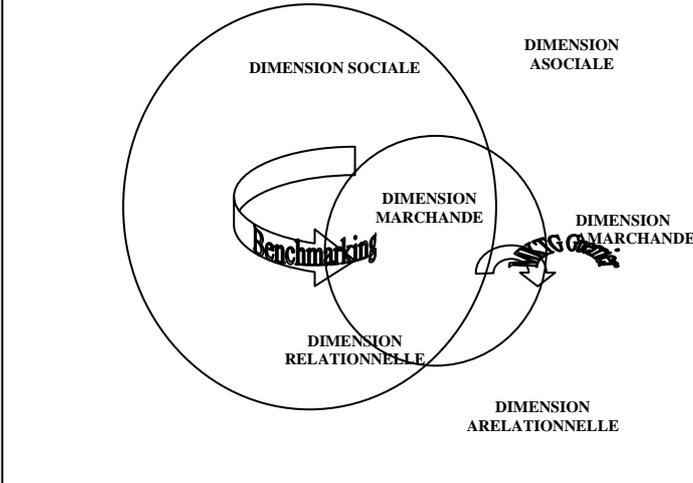


Figure n° 10 : Positionnement des Marketing social et sociétal sur la dimension sociale, les secteurs marchand et social.

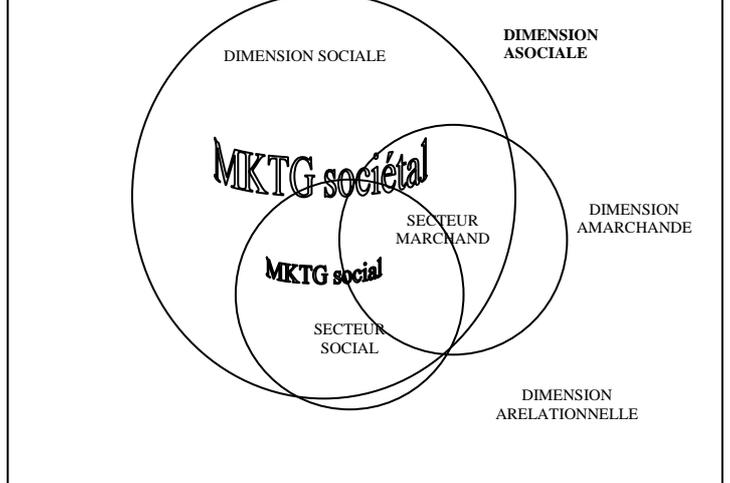


Figure n° 11 : Dimension sociale et performance sociale

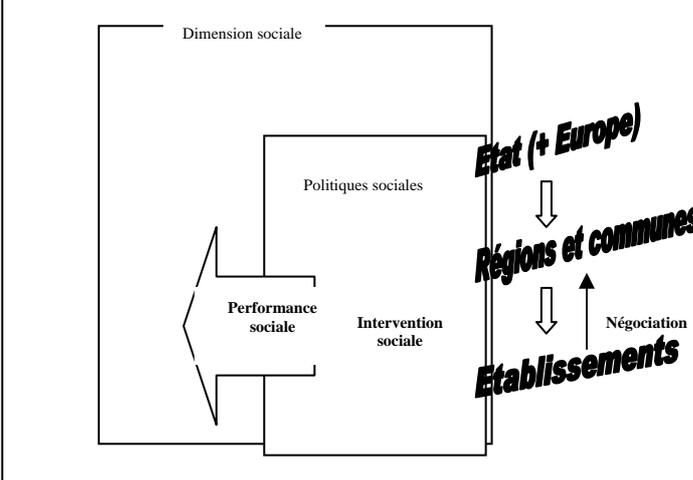


Figure n° 12 :

Efficacité économique et Marketing

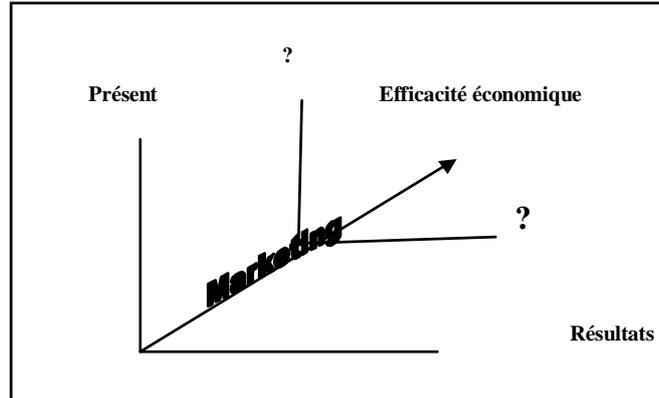


Figure n° 13 :

performance sociale Marketing sociétal et ESM

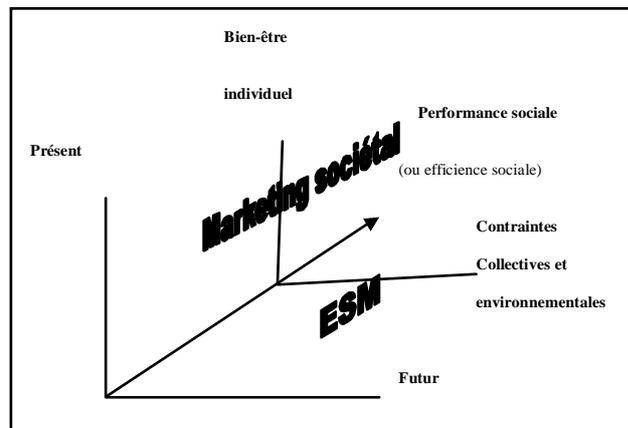
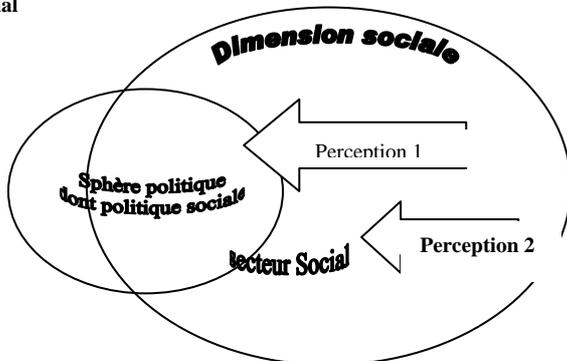


Figure n° 14 : perception de la dimension sociale par certains managers du secteur Social



Typologie des managers du secteur Social

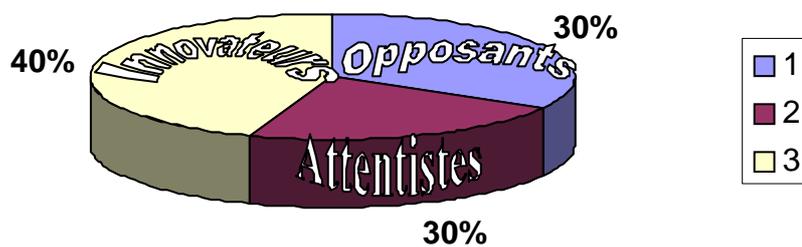


Figure n° 16 : Les facteurs de préoccupations pour les managers du secteur Social

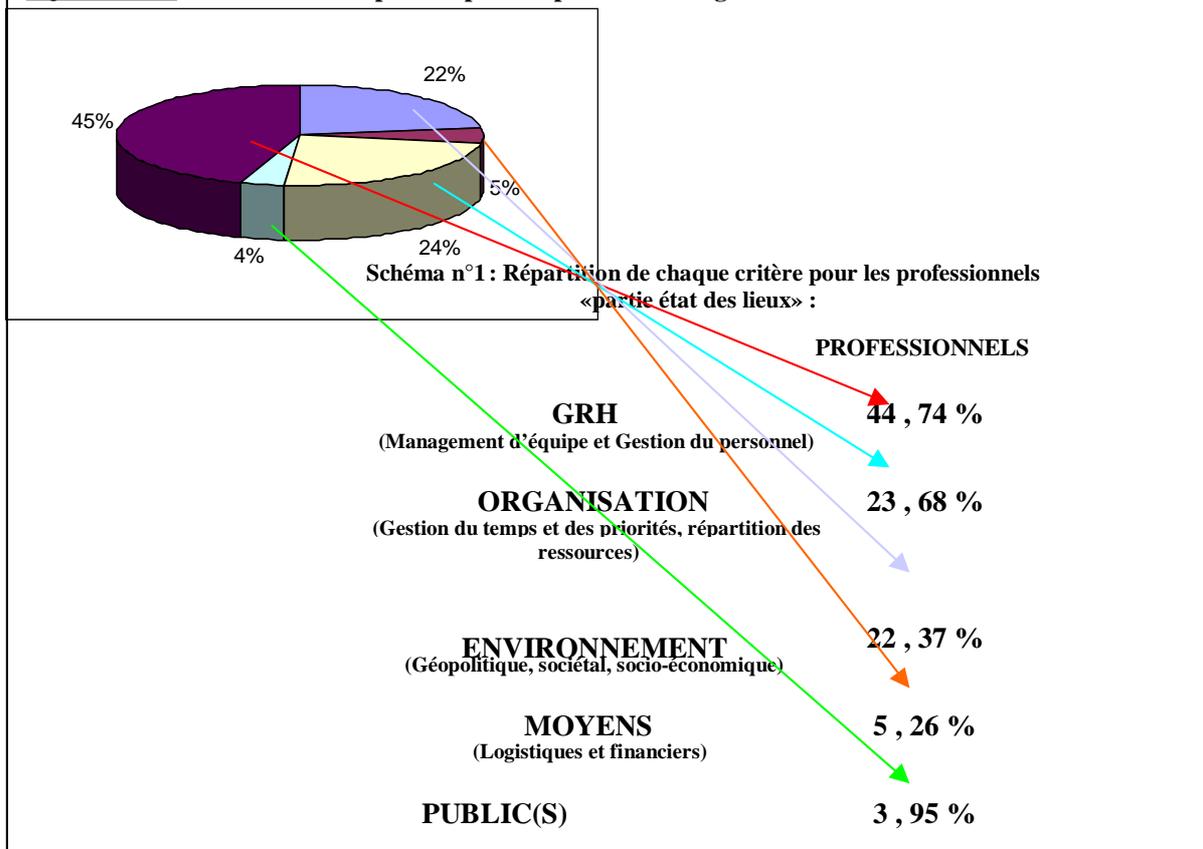


Figure n° 17 :

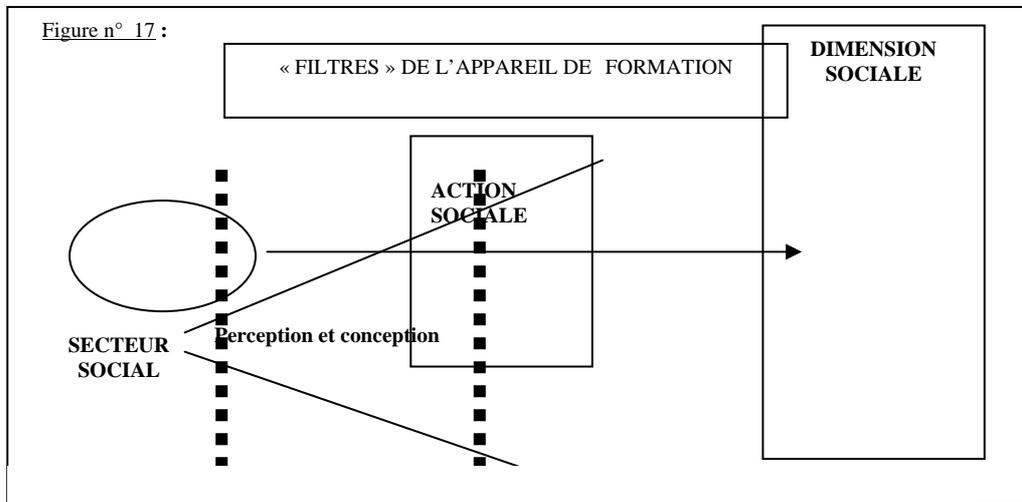


Figure n° 18 : La performance économique intégrée pour le secteur Social

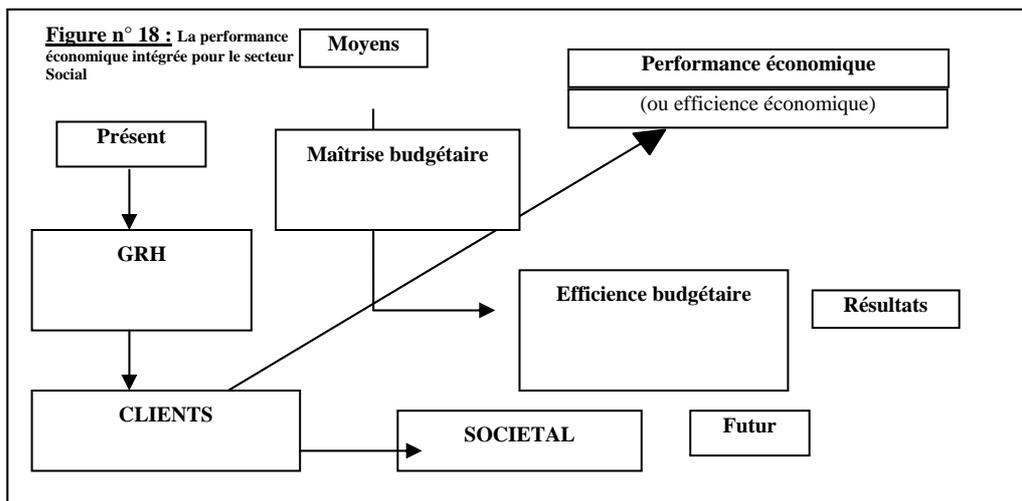


Figure n° 19 : Dimension sociale, performance sociale RSE et Insertion pour les entreprises en secteur marchand

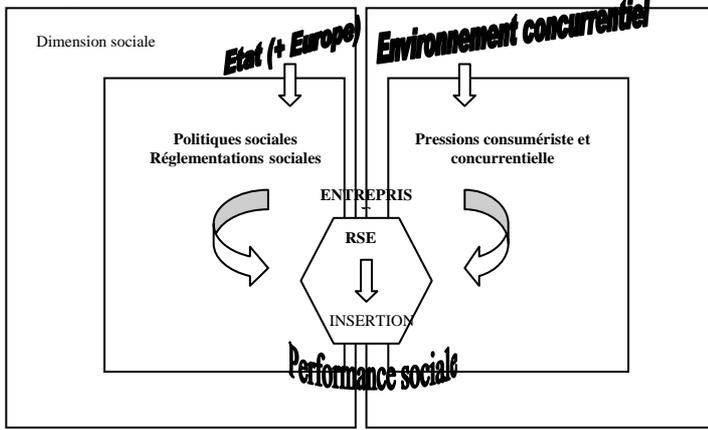


Figure n° 20 : Dimension marchande, performance économique, RSE et Insertion pour les entreprises en secteur marchand

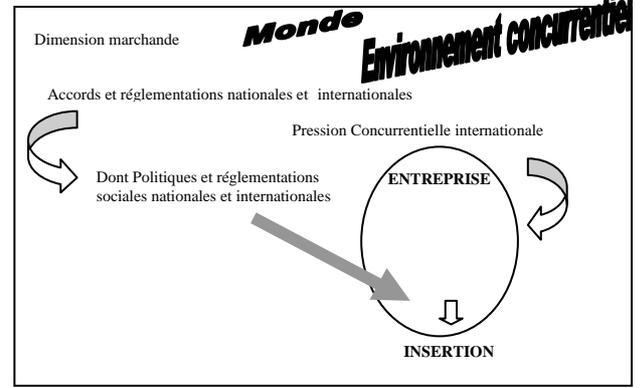


Figure n° 21 : Repérage des quelques difficultés auxquelles peut se heurter la proposition d'une démarche innovante

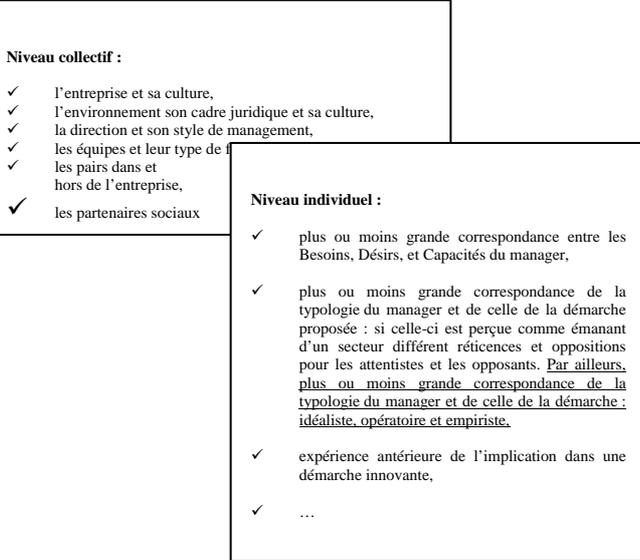


Figure n° 22 : Dimensions principales de l'ESM :

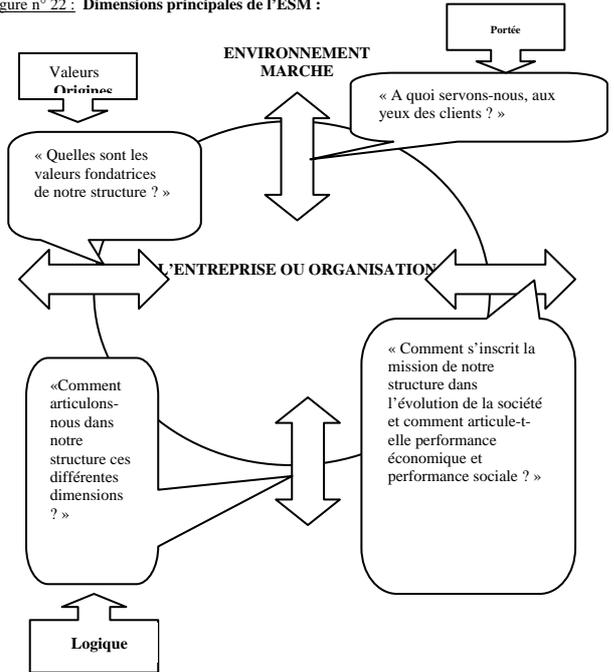


Figure n° 23 : Dynamique Besoins, Désirs et Capacités client/ entreprise

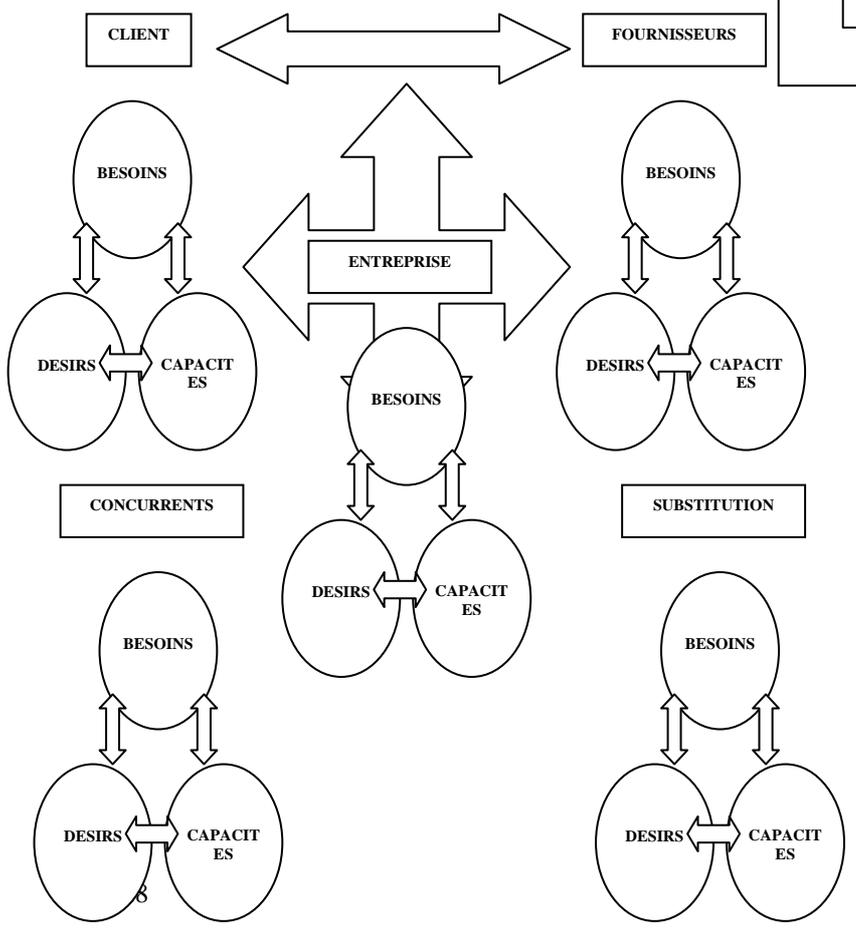
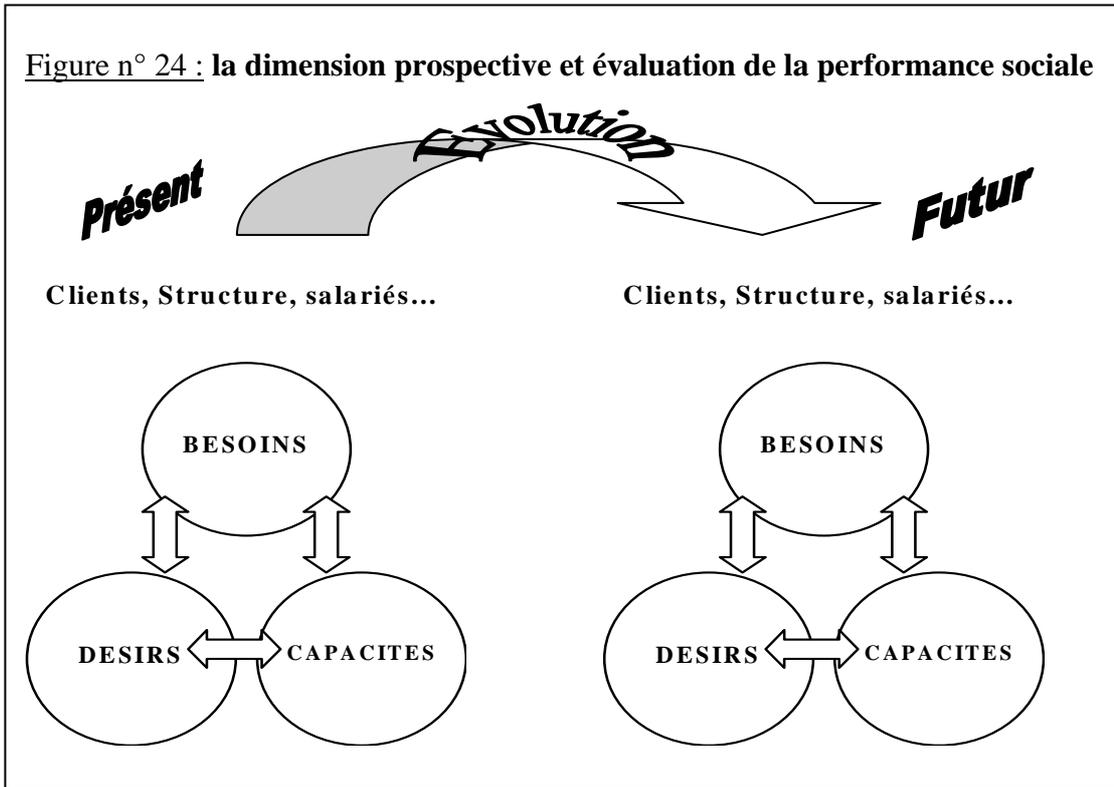


Figure n° 24 : la dimension prospective et évaluation de la performance sociale



## Annexe n° 3 : RECAPITULATIF DES 22 TABLEAUX

**Tableau n°1 : Besoin, désir et capacité** (situés en « interne » et non dans l'interrelation avec d'autres individus et/ou objets).

EXEMPLES DE SITUATIONS	BESOIN	DESIR	CAPACITE	EFFET
	OK	OK	OK	OK
Je suis dans la rue	J'ai soif	Je désire boire	Je peux boire (j'en ai la capacité physique et les moyens financiers)	Pas de conflit interne
	OK	Pas OK	OK	Pas OK
Je suis dans la rue	J'ai soif	Je ne désire pas boire (par exemple parce qu'aucune boisson proposée ne me convient)	Je peux boire	Risque de conflit interne
	OK	OK	Pas OK	Pas OK
Je suis dans la rue	J'ai soif	Je désire boire	Je ne peux pas boire (par exemple parce je n'ai pas d'argent pour payer une boisson)	Risque de conflit interne
	Pas OK	Pas OK	OK	OK
Je suis dans la rue	Je n'ai pas soif	Je ne désire pas boire	Je peux boire (j'en ai la capacité physique et les moyens financiers)	Pas de conflit interne
	Pas OK	Pas OK	Pas OK	OK
Je suis dans la rue	Je n'ai pas soif	Je ne désire pas boire	Je ne peux pas boire	Pas de conflit interne
	Pas OK	OK	Pas OK	Pas OK
Je fais du jogging	J'ai besoin de reprendre mon souffle et de m'arrêter	Je désire continuer à courir afin d'améliorer ma performance	Je n'ai pas la capacité physique d'aller au delà des limites que j'ai atteintes	Risques physiques élevés

**Tableau n° 2 : Le marché générique du secteur Social**

**Dimension sociale** : initiée par la pulsion de construction et la capacité à s'intéresser à autrui

**Dimension asociale** : initiée par la pulsion de destruction l'indifférence à autrui, le déni et/ ou l'envie de destruction d'autrui (guerre, agression...) : le marché du secteur Social se situe dans la dimension sociale, il peut aussi intervenir suite aux problèmes amenés par la dimension asociale (un même individu pouvant passer de l'une à l'autre), il intervient à travers **la prévention** (difficile à évaluer du fait que les problèmes qu'elle permet d'éviter ne se voient pas et peuvent presque exclusivement être quantifiés par rapport à ceux qui ont eu lieu précédemment, ce qui rend les modes de calcul restreints et de toute façon aléatoires) et à travers **l'intervention** plus concrète et toujours plus coûteuse, à notre avis, que la prévention (voir note en bas de page).

	Réponses ou solutions apportées par la société	
	PREVENTION	INTERVENTION
<b>Exemples de besoins, désirs et capacités</b>		
<b>Être en bonne santé</b> (nous reviendrons ultérieurement sur cette notion)	Prévention, du tabagisme, de l'alcoolisme, de la consommation de drogue, routière, dépistage de cancers...	Soins légers ou lourds, de façon ponctuelle ou continue...
<b>Se loger</b>	Habitat ou logement en nombre suffisant et à loyers adaptés	Habitat de « substitution » : foyer d'accueil ou d'hébergement, asile de nuit...
<b>Faire partie de la société</b>	Préservation et développement du lien familial et social	Lutte contre l'exclusion
<b>Subvenir à ses besoins</b>	Employabilité, incitation réelle à la création d'entreprise,... mise en place d'un revenu universel pour tous *?	Lutte contre la pauvreté
...		

**Tableau n° 3 : tableau récapitulatif : origines, valeurs et portées de la dimension sociale et du secteur Social**

	Dimension sociale	Secteur Social
<b>ORIGINES</b>	Naissance de l'humanité	Prise de conscience de l'altérité par l'être humain.
<b>VALEURS</b>	Le groupe est plus que la somme des individualités (donc un véritable groupe est celui où se conjuguent et non pas se superposent les individualités qui le composent) La cohésion sociale.	Le respect de l'autre L'action sociale (au niveau du collectif car il est nécessaire d'agir pour mobiliser) et l'accompagnement social (au niveau de l'individu car on respecte l'individu en respectant aussi son parcours de vie)
<b>PORTEES</b>	La préservation de l'espèce humaine (puisque la dimension asociale va vers la destruction de l'espèce).	L'amélioration de la vie dans la dimension sociale.

**Tableau n° 4 : Le marché générique du Marketing**

**Dimension marchande** : initiée par la capacité à différer, thésauriser, échanger  
**Dimension non marchande** : initiée par la capacité à se préoccuper d'une équité dans la distribution des biens  
**Dimension « amarchande »** : initiée par l'incapacité à commercer avec autrui.

Le marché du Marketing se situe dans les dimensions marchande et non marchande, il intervient à travers **la prospective** (difficile à évaluer du fait que les gains qu'elle permet d'obtenir ou ceux qu'elle permet d'éviter de perdre ne se voient pas et peuvent presque exclusivement être quantifiés par rapport à ceux qui ont eu lieu précédemment, ce qui rend les modes de calcul restreints et de toute façon aléatoires) et à travers **l'action** plus concrète mais qui devient à terme obsolète si elle n'a pas été précédée par une démarche prospective (par exemple le Marketing sociétal, sur lequel nous reviendrons, est d'abord et essentiellement prospective puisqu'il inclue et se fonde sur des données prospectives concernant les retombées sur l'environnement et la société).

	Réponses ou solutions apportées par le Marketing	
	PROSPECTIVE	ACTION
<b>Exemples de besoins, désirs et capacités</b>		
<b>Etre informé</b>	Information par anticipation des futurs besoins, désirs et capacités.	Publicité informative
<b>Acquérir</b>	Anticipation des besoins, désirs et capacités à acquérir des biens et services.	Promotion des ventes (dont merchandising )
<b>Consommer</b>	Anticipation des biens et services répondant aux futurs besoins, désirs et capacités.	Marketing produit
<b>Prouver et se prouver</b>	Anticipation des besoins, désirs et capacités à se positionner dans la société et le monde.	Dimension symbolique dans le Marketing produit
...		

Tableau n° 5 : quantitatif et qualitatif au regard de l'approche ESM

	QUANTITATIF	QUALITATIF
<b>ORIGINES</b>	<p>Quelles sont les origines de l'approche quantitative ?</p> <p>Le groupe, la répétition, les nombres importants, les similitudes, les grandes catégories, la volonté de regrouper ...</p>	<p>Quelles sont les origines de l'approche qualitative ?</p> <p>L'individu, la distinction, les petits nombres, les différences, l'analyse fine, la volonté de distinguer...</p>
<b>VALEURS</b>	<p>La validité de ce qui est observé à grande échelle, la force du nombre (l'union fait la force), ce qui est commun est intéressant</p>	<p>L'intérêt porté à ce qui est observé à petite échelle et qui permet l'investigation en profondeur (l'individu est intéressant en soi)</p>
<b>PORTEES</b>	<p><u>Le paradoxe de la différence</u> : s'il est nécessaire de partir de grands échantillons pour dégager des caractéristiques vraiment communes c'est que la population (mère) est composée d'éléments (individus) disparates.</p>	<p><u>Le paradoxe de l'analogie</u> : bien que l'on ne puisse pas dégager de constats ou de prédictions généralisables de l'approche qualitative au regard de la taille restreinte de ses échantillons les informations obtenues ne sont intéressantes que si elles sont supposées pouvoir concerner une partie étendue de la population (mère).</p>

Tableau n° 6 : tableau conception et domaine

	CONCEPTION		
DOMAINE	Idéaliste	Empiriste	Opérateur
<b>L'humain</b>	L'homme existe parce qu'il fait partie d'un « plan »	L'homme existe à travers l'expérience sensible alimentée par ses sens	L'homme est un produit de la contingence et son existence est aléatoire
<b>Les mathématiques</b>	Issues du monde des idées	Tirées de l'expérience sensible	Nées de contraintes quotidiennes
<b>Le Marketing</b>	Conceptualisé, pensé et théorisé	Basé sur l'expérience sensible et qui repose sur l'observation	Construit à partir et selon les contraintes quotidiennes
<b>L'écriture à propos du Marketing</b>	Les théoriciens et penseurs du Marketing	Ceux qui veulent faire partager leur expérience et veulent vulgariser la connaissance du Marketing	Les « maîtres à penser » qui veulent faire partager leur inspiration
<b>Avantages par rapport à l'écriture sur le Marketing</b>	Ouvrent de nouveaux horizons, connectent des champs entre eux	Mettent la connaissance à portée de tous	Sont le plus souvent attractifs (ordre de l'anecdotique)
<b>Risques par rapport à l'écriture sur le Marketing</b>	Devenir inaccessibles aux non initiés	Ne divulguent que l'aspect mécaniste du Marketing	Faire croire que le Marketing tient avant tout de la magie

Tableau n° 7 : Marketing et Management

Attendus du Marketing en Management	Conception idéaliste	Conception empirique	Conception opératoire
<b>En tant qu'outil de contrôle de l'incertitude</b>	Elaborer et proposer des modélisations et systèmes qui permettent de mieux comprendre la notion et les implications de l'incertitude afin de les maîtriser.	Expérimenter les différents outils du Marketing afin de n'en retenir que les plus opérationnels dans leur capacité à réduire l'incertitude.	Proposer des modèles souples et évolutifs de la relation basés principalement sur les facteurs de contingence.
<b>Par rapport à la relation</b>	Optimiser les relations avec l'ensemble des acteurs internes et externes par la mise en place d'un modèle hiérarchisant et structurant chacune d'elles.	Améliorer les relations à travers l'expérimentation par les individus de différents modes de relation.	Permettre la cohabitation et le passage de rapports relationnels ajustés à la variabilité des contextes.

Tableau n° 8 : Traitement des interviews

Interviewés	AGES	SEXE	NIVEAU DE FORMATION ANTERIEURE	SITUATION PROFESSIONNELLE	TYPE D'ETABLISSEMENT
<b>Managers en exercice (65 %) ou futurs cadres (35 %)</b> <b>4 groupes de 12 personnes soit au total : 48 personnes</b>	30 à 57 ans La majorité d'entre eux (70 %) se situant dans la tranche 37/ 42 ans	Equilibre entre hommes et femmes	Niveau moyen BAC + 2 avec expérience professionnelle d'au moins 3 ans.	Presque tous en situation professionnelle ( 10 % en recherche d'emploi)	Couvrant tous les types de publics et de prises en charges
<b>Etudiants en formation de travailleurs sociaux</b> <b>1 groupes de 12 personnes</b>	22 à 37 ans. La majorité d'entre eux (85 %) se situant dans la tranche 22/ 25 ans	Majorité de femmes (63 %)	Bac Avec peu ou pas d'expérience professionnelle	Une minorité en situation professionnelle : 1/3 des effectifs	Couvrant tous les types de publics et de prises en charges

QUESTIONS		Cadres en exercice ou futurs cadres	Etudiants en formation de travailleurs sociaux
<b>Comment considérez-vous la performance sociale ?</b>	<b>Idée clé :</b> « Comment peut-on parler de performance sociale alors que c'est justement le terme et l'idéologie de la recherche de performance qui est source de problèmes sociaux ? »	60 %	65 %

tableau n° 9 : de traitement des interviews

QUESTION	-	=	+	NR
<b>Que pensez-vous de la performance sociale ?</b>	<b>Idées clés :</b> « Ca ne « colle » pas » 15 % « C'est pervers d'associer les deux termes » 15 %	<b>Idée clé :</b> « Rien. Expliquez nous » 20 %	<b>Idées clés :</b> « On est dans la logique de l'évaluation » : 25 % « C'est en accord avec la loi 20002-2 » : 15 %	10 %

tableau n° 10 : de traitement des interviews

	PROFESSIONNELS	ETUDIANTS	FORMATEURS	MOYENNE
GRH	44,74 %	33,33 %	15,79 %	31,29 %
PUBLICS	3,95 %	8,33 %	7,89 %	6,73 %

Tableaux n° 11 et 12

Partie « état des lieux » :

	PROFESSIONNELS	ETUDIANTS	FORMATEURS	MOYENNE
ENVIRONNEMENT	22,37 %	25 %	55,26 %	34,21 %

Partie « prospective » :

	PROFESSIONNELS	ETUDIANTS	FORMATEURS	MOYENNE
ENVIRONNEMENT	62,96 %	44,45 %	37,50 %	48,30 %

Tableau n° 13 de traitement des interviews

Interviewés	AGES	SEXE	NIVEAU DE FORMATION ANTERIEURE	SITUATION PROFESSIONNELLE	TYPE D'ETABLISSEMENT
Managers en exercice (65 %) ou futurs managers (35 %)  <u>4 groupes de 12 personnes</u> soit au total : 48 personnes	30 à 57 ans La majorité d'entre eux (70 %) se situant dans la tranche 37/ 42 ans	Equilibre entre hommes et femmes	Niveau moyen BAC + 2 avec expérience professionnelle d'au moins 3 ans.	Presque tous en situation professionnelle ( seuls 10 % d'entre eux en recherche d'emploi)	Couvrant tous les types de publics et de prises en charges du secteur Social
Etudiants en formation de travailleurs sociaux  <u>1 groupe de 12 personnes</u>	22 à 37 ans. La majorité d'entre eux (85 %) se situant dans la tranche 22/ 25 ans	Majorité de femmes (63 %)	Bac Avec peu ou pas d'expérience professionnelle	Une minorité en situation professionnelle : 1/3 des effectifs	Couvrant tous les types de publics et de prises en charges du secteur Social
<u>Questions</u>	Mots clés :			Managers	Etudiants
Quel terme utilisez vous pour désigner le public auprès duquel vous intervenez ?	Mot clé : <i>usager</i>			75 %	72%
	Mot clé : <i>client</i>			5%	0%
	Mot clé : (autres ) <i>résidents, jeunes, enfants, pensionnaires...</i>			20%	28%
Quel est le marché du secteur non marchand ?	Idée clé : « Le secteur non marchand est fréquemment régit par la loi 1901(but non lucratif), de ce fait il n'y a pas de marché » « On a rien à vendre ».			20 %	97 %
Parmi ceux qui utilise le terme de client qui est votre client ?	Idée clé : « Le financeur ou organisme de tutelle a été clairement désigné par l'institution (et notre CA) comme le client »			50 %	Non concernés

Tableau n° 14 de traitement des interviews

QUESTIONS		Managers secteur Social
<b>Qu'attendez-vous d'une approche Marketing :</b>	<b>Idées clés :</b>	
	« ...une grille d'analyse, une prise de recul (comme d'ailleurs pour l'apport d'autres approches) par rapport aux problèmes dans lesquels on baigne au quotidien » « d'abord comprendre, analyser »	55 %
	« c'est aussi valable pour l'approche Marketing : il faut situer d'où elle vient et qui l'utilise avant de voir si on peut l'utiliser nous-mêmes »	dont 30 % parmi ces 55 %
	« le Marketing est adapté au secteur marchand, l'adopter c'est sortir des valeurs qui sont les nôtres. »	28 %
	« il faut voir, on est parfois submerger de choses à connaître ou auxquelles on est supposé devoir s'intéresser, donc il faut faire le tri »	10 %
	« moi j'attends des outils, des choses concrètes qui sont simples à utiliser »	7 %
	NR	/
<b>TOTAL</b>		100 %

Tableau n° 15 : Hypothèses exploratoires des représentations et pratiques managériales de la performance sociale (et de la dimension sociale) dans le secteur marchand

Type d'entreprises	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prospectives (et non prescriptives)
<b>PME-PMI</b>	<p>La dimension sociale est une dimension dans l'entreprise qui se traduit (et se restreint) essentiellement par la gestion sociale <sup>56</sup>(ou GRH).</p> <p>La performance sociale possède un indicateur essentiel : le climat social, celui-ci étant mesuré lui-même par le taux d'absentéisme, d'Accident du Travail, le nombre de jour de grève.</p> <p>La dimension production, même si l'on se trouve dans le secteur tertiaire (services), reste prépondérante dans les représentations managériales.</p>	<p>La gestion sociale est pour l'entreprise la partie la plus accessible et tangible de la dimension sociale.</p> <p>Le climat social, reste un indicateur fiable des forces internes de l'entreprise et de la capacité et volonté de son personnel à s'adapter et à répondre aux sollicitations et exigences de son environnement, donc à conserver son avantage concurrentiel.</p> <p>La survie et la pérennité de l'entreprise semble se rattacher avant tout à sa</p>	<p>La gestion sociale reste prépondérante mais avec la fluidité grandissante de l'approche financière et notamment des cessions/ acquisitions les PME/ PMI commencent à élargir leur perception de la dimension sociale au delà de la gestion sociale.</p> <p>Le climat social repose aussi sur la capacité de la gestion sociale à faire intégrer aux salariés que leurs emplois dépendent d'abord de leur capacité à participer à la compétitivité de l'entreprise et ensuite de leur employeur (les nouveaux salariés ont intégrés qu'ils seraient vraisemblablement amené à faire plusieurs métiers au cours de</p>

		capacité à assurer, en constant ajustement avec son environnement, sa production dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût.	leur parcours professionnel. Ils doivent aussi intégrer que dans une même entreprise ils peuvent voire se succéder plusieurs employeurs.
<b>Grandes entreprises</b>	La dimension sociale est une dimension qui dans l'entreprise se traduit essentiellement par l'environnement, elle est ensuite relayée et déclinée au niveau de la gestion sociale qui n'en représente qu'un aspect.	Les dimensions politique générale de l'entreprise et stratégique sont prépondérantes et ne s'appuient pas sur une vision essentiellement production mais plutôt marchés internationaux : marchés des capitaux, marchés de la main d'œuvre, marché des compétences, marchés des brevets, etc.	Comme évoqué en première partie l'ère des OPA, fusion/ acquisitions reste globalement en plein essor. On peut envisager éventuellement un réajustement entre les capacités économiques et la valeur réelles des entreprises et leur valorisation financière.

Tableau n° 16 : tableau récapitulatif du cas d'entreprise n° 1

Hypothèse descriptive	Hypothèse explicative	Hypothèse prospective
L'engagement dans l'Insertion professionnelle est né d'une initiative de la Direction sur un plan local, puis est devenu, après expérimentation, source d'intérêt au niveau des managers du groupe : « <i>Aujourd'hui le projet remonte au niveau du groupe qui le trouve intéressant</i> »	La relative autonomie des sites en Languedoc Roussillon et les problèmes de recrutement (pénurie de main d'œuvre qualifiée) ont permis à l'entreprise d'initier cette démarche.	Cet exemple nous semble illustrer la possibilité, en matière de RSE, d'initiatives et d'expérimentations locales qui peuvent ensuite être généralisées.
L'engagement dans l'Insertion professionnelle nous semble plus s'appuyer sur les convictions d'une personne manager de direction que sur la déclinaison argumentée de la RSE en Insertion : « <i>Nous sommes partis de l'implication de deux personnes, dont le directeur, qui voulait apporter sa pierre et rendre concret le rôle social de l'entreprise</i> »	Nous l'évoquerons aussi pour les autres entreprises : l'utilisation de la RSE chez les managers du secteur marchand que nous avons rencontrés et interrogés ne s'appuie pas ou pas suffisamment, sur l'articulation (à notre avis la seule cohérente en entreprises du secteur marchand) entre performance économique et sociale. Comme nous l'avons évoqué en deuxième partie et aussi en cette partie dans les paragraphes précédents, la RSE peut se traduire par des retombées économiques très concrètes positives ou négatives selon la cote du « Goodwill » clientèle l'image d'une entreprise peut être rehausser ou dégrader en fonction de son positionnement RSE.	Par les propositions de l'approche ESM, les contradictions dans lesquelles se trouvent parfois (souvent ?) prises les entreprises entre des discours socialement responsables et des pratiques économiquement contradictoires, peuvent s'atténuer de façon notable.
Le décalage entre une communication externe plutôt réussie et une	Il nous semble, en interne, pour le moins risqué de partir sur des valeurs supposées et déclarées partagées par tout le monde : qui en effet,	<b>La communication peut s'avérer une arme à double tranchant.</b> Il nous semble que réaffirmer et partir d'abord du rôle et de la réalité

<p>communication interne plutôt défaillante peut alimenter les critiques de ceux qui estiment, donnant au passage un nouveau « coup de griffe » au Marketing, que la RSE est un « coup Marketing » : « <i>Nous avons informé verbalement les sept chefs d'exploitation et aussi les DP. Ensuite, ce sont les chefs d'exploitation qui ont fait passer le message. Il y a eu aussi un encart dans le journal interne mais pour annoncer l'intégration des techniciens.</i> »</p>	<p>disposant d'un emploi en CDI dans une entreprise oserait se déclarer opposé à l'Insertion de personnes en difficultés ? Bien que les managers interrogés reconnaissent massivement que l'Insertion ne fait pas partie du métier de leur entreprise, : « <i>L'Insertion ce n'est pas notre métier et cela coûte plus à l'entreprise que cela ne lui rapporte.</i> » dans ce cas l'Insertion n'a pas été argumentée ou négociée mais a consisté à s'appuyer sur des managers ayant « la fibre sociale » : « <i>Nous avons essayé de repérer les managers sensibles au social, ayant cette fibre pour devenir tuteur des personnes recrutées</i> ». Le risque nous paraît être de susciter des résistances au sein de l'encadrement et des salariés qui ne sont pas repérés comme ayant spontanément « la fibre sociale », l'Insertion ne s'arrêtant pas à l'embauche loin s'en faut.</p>	<p>économique de l'entreprise permet ensuite d'aborder de façon pragmatique et sans double discours la RSE. Dans le cas de cette entreprise la pénurie de main d'œuvre nous semble déjà la première réalité à mettre en avant pour construire un cadre de référence commun.</p>
<p>La communication externe a permis, selon le manager de renforcer la fidélisation des clients : « <i>Ce soutien à l'emploi a renforcé et parfois créé un lien tangible avec nos clients.</i> »</p>	<p>Les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés et sensibles à la protection de l'environnement écologique et sociétal, notamment en réaction, il nous semble, aux pénuries de matières premières largement évoquées par les médias (l'augmentation du tarif du pétrole en étant une résultante très palpable).</p>	<p><b>Le risque, à notre avis, de créer un rejet de la RSE chez les clients :</b> Une marque très connue de produit de beauté plus ciblée sur les femmes, fait converser deux enfants et l'un d'eux sur la protection de l'environnement précise simplement que sa maman utilise la crème de la marque en question. Quel est le lien ? Réponse : cette marque ne teste pas ses produits sur des lapins. Nous ne pouvons qu'être d'accord ayant de surcroît aucune affinité avec les expérimentations sur des animaux. Mais n'est-ce pas là un exemple type de reconstruction à posteriori ? Beaucoup d'annonceurs nous semble fonctionner actuellement ainsi avec un raisonnement du type : cherchons dans nos produits tout ce qui ne nuit pas à l'environnement ou qui peu ou prou peut se targuer de RSE (en oubliant tout ce qui y est opposé). On pourrait ainsi multiplier les exemples tel celui de cette autre entreprise qui affirme que « <i>Remplacer une réunion par une visioconférence c'est aussi protéger un iceberg</i> », ce type de raisonnement <u>largement généralisé</u> au delà de ces deux entreprises nous le <u>soulignons</u> , pourrait aussi consister à dire que chaque fois qu'une entreprise ferme ses portes elle contribue à la protection de couche d'ozone. Le risque est à notre avis de créer un véritable rejet chez les consommateurs et l'opinion publique ayant, à juste titre, c'est notre opinion, l'impression d'être pris pour des imbéciles.</p>
<p>53 h soit 13 % de la formation ont porté sur des modules de savoir-</p>	<p>Il s'agissait d'apprendre ou de réapprendre aux stagiaires et futurs salariés le comportement minimum attendu d'un salarié en entreprise :</p>	<p>Sous un éclairage Marketing (appliqué à l'individu) considérer l'entreprise et l'ensemble des salariés avec lesquels on va être amené à</p>

<p>être : « <i>La formation des jeunes s'est effectuée en alternance sur douze mois, 400 h au total, avec aussi un module sur le comportement en entreprise... »</i></p> <p>« <i>Je pense que les modules sur le savoir-être sont essentiels et devraient être plus longs. C'est souvent à cause de leur comportement que les recrutés ne s'intègrent pas dans l'entreprise »</i></p>	<p>être ponctuel, respecter la hiérarchie, savoir travailler en lien avec l'équipe, respecter les consignes de sécurité ...</p>	<p>travailler comme des clients nous semble une approche constructive pour le stagiaire. Par contre, à aucun moment dans le processus d'Insertion l'ensemble des managers de ce groupe de travail, n'ont considéré que l'approche client pouvait leur être utile en se posant ces simples questions : quel est le profil plus précis au delà de personnes dite en difficulté, de ces futurs salariés ? Quelles sont leurs besoins, désirs et capacités ? Quelle représentation ils ont de l'entreprise ? Puis en opérant une évaluation portant sur la rencontre des besoins, désirs et capacités de l'entreprise et ceux de ces futurs salariés.</p>
---	---	---

**Tableau n° 17 : tableau récapitulatif du cas d'entreprise n° 2**

Hypothèse descriptive	Hypothèse explicative	Hypothèse prospective
<p>Les salariés sont positionnés comme des clients en interne et une véritable campagne de communication sur la diversité leur est aussi destinée : « <i>Il s'agissait pour nous de bousculer les idées reçues sur les candidats à travers une campagne d'affichage. En interne on a également sensibilisés tous les niveaux hiérarchiques de la Direction aux opérationnels. »</i></p>	<p>L'entreprise devant l'évolution de ses métiers en lien avec l'évolution du marché et devant les difficultés à recruter s'est engagée dans une réforme de sa culture interne, afin d'attirer de nouveaux profils (campagne de communication axée sur la diversité). Afin de permettre l'intégration de ses nouveaux profils l'entreprise a sensibilisé et fait évoluer en interne ses salariés : « <i>Notre réussite est fondée sur la transparence à tous les niveaux même sur les échecs. »</i></p>	<p>A la différence de la précédente entreprise, la campagne de communication est très formalisée. De plus, elle est cohérente entre l'interne et l'externe. Ici c'est plus le volet évolution des mentalités qui est mis en avant et nous serions plutôt tentés de dire, l'intégration (de profils plutôt atypiques par rapport à l'entreprise) que l'insertion. Il ne s'agit plus de personnes en difficulté, mais différentes. Il n'est pas fait appel à la dimension partage de l'emploi mais modernité des modes de vie et de pensées.</p>
<p>L'implication de l'entreprise dans l'Insertion, nous apparaît fondée sur un discours bien rôdé assez « commercial » : « <i>Nous nous sommes donnés le temps pour communiquer, tout en martelant au quotidien les messages. La communication est essentielle dans ce type de démarche. »</i></p>	<p>L'entreprise pratique le « Business to business » et de ce fait doit se montrer incisive commercialement parlant dans un secteur fortement concurrentiel. En contraste avec la précédente entreprise, le volet efficacité économique est mis en avant et le lien avec la RSE, dans le discours des deux managers rencontrés, n'apparaît que très peu.</p>	<p>Le mode de management et de communication de l'entreprise ont une forte incidence sur la façon dont la RSE est mise en place et ensuite relayée par l'ensemble des salariés. Il n'en reste pas moins difficile de départager ce qui tient et relève de la RSE en matière de politique sociale dans ou hors de l'entreprise (par exemple une entreprise peut mettre en place un plan social tout en étant, par ailleurs engagée en RSE au niveau de son marché).</p>
<p>Contrairement à la précédente entreprise présentée, il n'y pas ici de sous-traitance pour le recrutement des candidats. Simplement la DRH travaille sur des référentiels de compétences plutôt que de qualifications, de diplômes et d'expériences dans le métiers : « <i>Nous avons centralisés les recrutements et nous avons modifier et validé le</i></p>	<p>Le recrutement de candidats au profils différents ou non traditionnels, a pu être réalisé en sortant des schémas de recrutements précédents, axés essentiellement sur les diplômes et l'expérience. Au delà des compétences la communication met l'accent sur des personnalités ou au moins des apparences différentes ( commercial</p>	<p>Le brassage des profils peut s'avérer très enrichissant pour les individus et pour l'entreprise si les complémentarités et les synergies jouent. L'évolution du contact clientèle et la mise en place de plate-forme de gestion des demandes clients ont amené de nouveaux métiers sur lesquels ces nouveaux profils peuvent s'avérer rapidement opérationnels car a priori plus ouverts sur la nouveauté.</p>

<p><i>process de recrutement. On a abandonné les pré requis sur CV et d'autre part on a mis en place des descriptifs de postes construits progressivement »</i></p>	<p>en blouson et non costume cravate, femme ayant fait le choix d'élever ses enfants, personnes ayant des tatouages ou du percing « soft » ...)</p>	
<p>Les éléments qui ont provoqué la rupture semble liés aux écarts de représentations : <i>« Les échecs ont eu lieu par exemple par rapport à des personnes en convention RMA. Il y avait des différences de représentations surtout sur le contenu du travail mais aussi sur tout ce que cela nécessitait pour un intérêt financier parfois moindre qu'en restant au RMI. »</i></p>	<p>Même dans cette entreprise où, à travers la stratégie de communication, les salariés ont été considérés comme des cibles, il n'est pas pris en compte la démarche client interne (à propos des salariés) en terme de recrutement = rencontre entre les besoins, désirs et capacités de l'entreprise et ceux des recrutés. Par ailleurs, le débat sur faut-il augmenter la rémunération (et le SMIC) ou diminuer le RMI ? était sous-jacent aux propos tenus à ce moment là sur ce qui peut inciter un salarié à s'investir dans son poste. Bien entendu nous ne restreignons pas la motivation à la rémunération, mais nous évoquons ce qui était présent, au moins de façon implicite, dans le groupe à ce moment là.</p>	<p>Plus globalement l'intégration post recrutement dans les entreprises (toutes entreprises confondues) nous semble relever presque exclusivement de la capacité des candidats à s'adapter avant tout à la culture de l'entreprise (et à ses jeux de pouvoir) quitte dans certains cas, à amoindrir la mise en œuvre de leurs compétences.</p>

**Tableau n° 18 : tableau récapitulatif du cas d'entreprise n° 3**

<b>Hypothèse descriptive</b>	<b>Hypothèse explicative</b>	<b>Hypothèse prospective</b>
<p>L'engagement en RSE est clairement annoncé et décliné sur de nombreux axes : <i>« Ce qui est chez nous l'engagement solidarité est un des versants de nos engagement en matière de RSE »</i></p>	<p>Les Petites entreprises se sentent peu ou pas concernées par la RSE et d'après nous, plus la taille de l'entreprise augmente plus l'approche RSE est intégrée.</p>	<p>Les petites entreprises, il nous semble ne se sentiront concernées que lorsque leur environnement les contraindront à s'impliquer en RSE. A contrario, l'investissement des grandes et moyennes entreprises n'est parfois motivé que par un versant économique, provoquant les « couacs » évoqués précédemment.</p>
<p>L'insertion des seniors (plus de 50 ans) est un projet en phase également avec la démarche Gestion Des Ages (GDA) : <i>« Nous avons envie de travailler sur les QI plutôt que sur les K. euros. Pour nous les attentes sociétales ne sont pas antinomiques avec la création de valeur. »</i></p>	<p>Les difficultés de financement des retraites amène le recul de l'âge de la retraite et l'augmentation du nombre de trimestres de cotisation pour en bénéficier sans diminution de taux.</p>	<p>Au delà de l'aspect des revenus à travers l'allongement de la durée de la vie au travail se pose, selon nous, les questions de l'efficacité professionnelle et de la place des loisirs.</p>
<p>La contradiction entre les mesures, encore récentes pour nombre d'entre elles, d'incitation de départ en préretraites et ces recrutements de seniors : <i>« Les syndicats n'ont pas</i></p>	<p>Ces mesures s'apparentant à des mesures économiques de type « stop and go » sont souvent vécus comme incohérentes dans les entreprises.</p>	<p>Les stratégies politiques sont souvent opportunistes et il est ensuite, à notre avis, même en matière de RSE, difficile de demander aux entreprises de suivre autre chose que l'exemple qu'elles ont sous les</p>

<i>manqué de réagir en nous disant : Hier vous mettez des collègues dehors et aujourd'hui vous embauchez des seniors ! ? »</i>		yeux souvent au plus haut niveau.
La démarche bien qu'initiée au niveau national a largement été déléguée dans sa mise en application au niveau de chaque site : « <i>On a expliqué, puis délégué. Nous sommes passés également par la désignation de pilotes, car chez nous certains responsables RH sont très « braqués » sur l'interne plutôt qu'ouverts sur l'extérieur. En France nous avons beaucoup à apprendre de nos filiales, par exemple anglaises et qui ont mis en pratique la diversité.</i> »	Il nous semble que la RSE ne peut pas être imposée aux salariés lorsqu'elle touche à leur implication en tant que personne et à leur cadre de référence, ce qui suppose du dialogue et de la négociation.	Où commence la RSE où doit-elle s'arrêter ou non ? Quel doit être le niveau d'implication du personnel ? La RSE est-elle nécessairement une démarche globale ? Nous avons vu, notamment en première et deuxième partie que les réponses apportées à ces questions sont très diverses selon les entreprises : une nouvelle fois l'ESM nous paraît préparer le terrain de façon plus cohérente aux réponses à ces questions.

**Tableau n° 19 : Comparaison des représentations Marketing des managers secteur marchand par rapport au secteur Social**

<b>Propositions</b>	<b>Managers du secteur non marchand</b>	<b>Managers du secteur marchand</b>
Attendent d'une approche Marketing d'abord une prise de recul et de distance par rapport à leur quotidien professionnel et les problématiques qui sont les leurs, puis dans un second temps la présentation ou la mise en œuvre de la méthodologie Marketing,	55 %	<b>15 %</b>
Attendent d'une approche Marketing en priorité la présentation puis la mise en œuvre d'une méthodologie,	40 %	<b>70 %</b>
Essaient rapidement et avant tout de situer si dans leurs préoccupations actuelles l'approche Marketing peut on non leur être utile ou s'ils jugent avantageux ou non de s'intéresser à ce sujet plutôt qu'à un autre.	4 %	<b>15 %</b>

**Tableau n° 20 : positionnement de l'ESM par rapport au Marketing** (nota : X signifie que le concept clé est pris en compte, l'absence de signe signifie la non prise en compte du concept clé) :

Concepts clés (listés de façon non hiérarchisée)	MARKETING	ESM
MARCHE	X	X
CONCURRENCE	X	X
Avantage concurrentiel	X	X
CLIENT	X	X
SEGMENTATION	X	X
FCS Facteurs Clés de Succès	X	X
DAS Domaines d'Activités Stratégiques	X	X
BESOIN CLIENT	X	X
ATTENTE CLIENT (ou consommateur)	X	
DESIR CLIENT	souvent synonyme de besoin	X
CAPACITE CLIENT		X
BESOIN, DESIR, CAPACITE de l'Entreprise ou de l'Organisation		X
PARTENARIAT		X
DIMENSION EPISTEMOLOGIQUE		X
ARTICULATION PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE		X

**Tableau n° 21 : positionnement de l'ESM par rapport à la Psychologie et à la sociologie** (nota : X signifie que le concept clé est pris en compte, l'absence de signe signifie la non prise en compte en tant que concept clé) :

Concepts clés (listés de façon non hiérarchisée)	PSYCHOLOGIE (dont psychanalyse)	SOCIOLOGIE (plus particulièrement des organisations)	ESM
PSYCHISME	X		
INDIVIDUALITE	X		
CONFLIT	X	X	X (le conflit est pris en compte par exemple dans la dynamique Besoin, Désir, Capacité, ou dans l'articulation entre performance économique et sociale).
DESIR	X		
GROUPE	X	X	
POUVOIR	X	X	
STRATEGIE D'ACTEUR		X	
ZONE D'INCERTITUDE		X	
DESIR CLIENT			X
CAPACITE CLIENT			X
BESOIN, DESIR, CAPACITE de l'Entreprise ou de l'Organisation			X
DIMENSION EPISTEMOLOGIQUE	Prise en compte en partie seulement.		X
ARTICULATION PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE		Prise en compte en partie seulement.	X

Tableau n° 22 : <b>positionnement de l'ESM par rapport à la GSE</b> (nota : X signifie que le concept clé est pris en compte, l'absence de signe signifie la non prise en compte en tant que concept clé) :		
<b>Concepts clés</b> (listés de façon non hiérarchisée)	<b>GSE</b>	<b>ESM</b>
STRATEGIE de l'ENTREPRISE	X	Plutôt Marketing Stratégique, au sens où le définissent Jean Jacques Lambin et Chumpitaz
COUTS/PERFORMANCES CACHES	X	Centrée sur la performance économique et sociale via la cohérence de la mission de la structure
DYSFONCTIONNEMENTS (conditions et organisation du travail, communication/ coordination/ concertation, gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique)	X	
Si les six domaines ci-dessus sont pilotés correctement via la GSE il en découle un niveau de PERFORMANCE SOCIALE	X	La performance sociale en ESM est obtenue <u>d'abord</u> par un positionnement (y compris concurrentiel) au niveau externe (positionnement social et sociétal, dont rapport à l'environnement) de l'entreprise choisi par sa Direction puis interne en associant les acteurs de l'entreprise via les managers.
PERFORMANCE ECONOMIQUE obtenue en GSE par <u>des résultats immédiats</u> concernant l'amélioration de la productivité, de l'efficacité, de la compétitivité actuelle, de la rentabilité et de l'autofinancement à court terme auxquels s'ajoute de la <u>création de potentiel</u> portant sur des produits et technologies nouveaux, de la compétitivité à long terme, l'amélioration des compétences et un comportement de perfectionnement permanent.	X	La performance économique en ESM est obtenue par une clarification et un partage des valeurs qui fondent l'entreprise, une meilleure cohérence entre sa mission et son utilité (apport épistémologique) et globalement par un meilleur positionnement concurrentiel.
Contrat d'Activité Périodiquement Négociable	X	
Plan d'Actions Prioritaires	X	
Grille de compétences	X	
Tableau de bord de pilotage	X	
Grille d'auto analyse du temps	X	
Plan d'Actions Stratégique Interne et Externe	X	
DESIR CLIENT		X
CAPACITE CLIENT		X
BESOIN, DESIR, CAPACITE de l'Entreprise ou de l'Organisation		X
DIMENSION EPISTEMOLOGIQUE	X Prise en compte au niveau de la recherche	X
ARTICULATION PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE	X Avec les différences d'approches déjà précisées	X