

La qualité de la vie au travail (QVT) des directeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Synopsis de la conférence du Dr Bernard IBAL le 30/09/2021

La QVT des directeurs est abordée ici sous 3 angles : l'exercice de l'autorité, la praxis d'une morale et son inclusion particulière dans l'économie sociale et solidaire.

1) Autorité et confiance.

« Lorsque les maîtres tremblent devant leurs élèves (...) c'est là (...) le début de la tyrannie », le début de la loi du plus fort. Phrase banale d'un éducateur français de 2021 ? Non, c'est Platon qui écrit cela il y a 2,5 millénaires ! (Livre 8 de « La République »).

« J'aurais ignoré la convoitise, si la loi m'avait dit : « tu ne convoiteras pas » ». Idée d'un anarchiste ou d'un psychanalyste contemporain ? Non, c'est une exclamation de St Paul, il y a 2 millénaires ! (Rm 7,6).

Platon condamne le laxisme, St Paul condamne l'autoritarisme. En fait l'autorité ne peut s'exercer que par la confiance de ceux qui obéissent, sinon pas de QVT. C'est ainsi qu'en 1972 la célèbre philosophe Hannah Arendt écrit dans son livre « La crise de la culture », chapitre « Qu'est-ce que l'autorité ? », qu'il n'y a pas d'autorité obéie sans l'estime vouée à celui qui l'exerce.

L'autorité n'est pas un privilège (comme peut l'être le pouvoir), elle est un service. En 1952 le philosophe chrétien Karl Jaspers écrit en se référant à l'étymologie : « *Auctor*, c'est celui qui soutient une chose et la développe ; *auctoritas*, c'est la force qui sert à soutenir et à accroître » les capacités du groupe. Telle est, de ce point de vue, la QVT des directeurs particulièrement dans l'ESS.

2) Morale de conviction et morale de responsabilité.

Max Weber dans « Le savant et le politique » (1920) nous fait réfléchir sur la distinction entre morale de conviction et morale de responsabilité. Cette différence est valable pour tout responsable, mais particulièrement pour les managers de l'ESS. La morale de conviction est exemplaire en apparence : croire en des valeurs et s'y tenir quoi qu'il arrive. Les bénévoles dirigeants d'entreprises non lucratives ne sont pas motivés par le profit, mais justement par des convictions, des idéaux. C'est ce qui fait l'intérêt humaniste de l'ESS, et la possibilité d'une QVT libérée du diktat du profit. Mais c'est aussi là où le bât blesse. Les idéalistes ne sont pas toujours réalistes. Toute bonne solution a son revers : telle association qui milite pour la sécurité routière est en passe d'obtenir des pouvoirs publics l'obligation dès fin 2021 de disposer de pneus neige ou de chaînes pour les habitants des communes de montagne. C'est bien, mais au moment où l'on tente de remédier aux difficultés des ruraux, on les provoque en ajoutant des contraintes spéciales à la ruralité. Les directeurs d'associations ne sont pas des bénévoles mais ils ont pris ce job parce qu'ils partagent les valeurs, les convictions des administrateurs bénévoles. La morale de responsabilité nous rappelle à l'ordre. La réalité est complexe (voir Edgar Morin), et s'avère différente de ce que je l'imaginai. Être responsable, c'est répondre de ses actes devant les personnes que

mes actes ont concernées, en l'occurrence les montagnards en danger sur les routes d'hiver, mais en danger aussi dans leur précarité pécuniaire. Du coup le manager ne peut pas se complaire dans la bonne conscience d'être fidèle à ses convictions. Il n'y a pas de confort moral. J'ai toujours la mauvaise conscience de mes choix qui ne sont jamais parfaits, et c'est déjà ça la moralité qui conditionne la QVT.

3) L'ESS est l'affectio societatis.

L'affectio societatis est un concept juridique peu connu du grand public. Cette expression latine signifie le lien vécu, ressenti, qui doit unir des associés pour faire société. C'est une jurisprudence de la Cour de cassation qui parle d'affectio societatis. Et cette jurisprudence n'est pas un détail. Dans l'ESS, les initiateurs d'un projet social sont d'abord des militants d'une cause qui peuvent créer une association loi de 1901. Au point de départ il n'y a que des bénévoles liés par un contrat d'association. Mais dès que l'activité le nécessite, l'association embauche des salariés et s'inscrit, sans le vouloir, dans le Code du travail en plus du code des associations de 1901. Dans le n° 101-102 de 2020, la revue de l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales de Marne-la - Vallée dont je suis Vice- Président), publie un article du sociologue Simon Cottin-Marx sur l'ambivalence des rôles d'employeur et de salariés dans les entreprises associatives. On voit bien en le lisant que les CA ressentent l'ensemble de l'entreprise, salariés compris, comme spontanément uni autour du projet associatif dans le même affectio societatis. Du coup les intérêts des salariés risquent d'être négligés.

Le paradigme de la QVT du management en ESS : la liberté de tous commence quand chacun se sent responsable de lui-même et des autres.