UFR de Sciences Économiques et de Gestion

LES PRATIQUES DE SOLIDARITÉ DES ORGANISATIONS DE L'ESS AU TEMPS DU COVID

Une étude en Auvergne-Rhône Alpes

Robin Brisset-Doyle

Sous la direction de : Emilie Lanciano

Co-responsable de la Chaire ESS

Professeure en Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2

Encadrement du stage à la Chaire ESS : Julien Loïs

Co-responsable de la Chaire ESS

Directeur d'APF France Handicap – Développement Auvergne-Rhône-Alpes

Année universitaire 2019-2020

Master 2 Économie Sociale et Solidaire – Formation initiale

REMERCIEMENTS

Remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce long travail qu'est le mémoire, c'est déjà reconnaître, en quelque sorte, toutes les formes de dons et donc de solidarité dont j'ai pu bénéficier. Par ces lignes, mon « contre-don » peut paraître minime, mais il est sincère.

Je remercie d'abord Emilie Lanciano et Julien Loïs pour la proposition de stage au sein de la Chaire ESS de Lyon 2 au moment où, du fait du confinement, j'étais sans solution de stage de fin d'études. En outre, je leur suis reconnaissant de l'intérêt des missions qu'ils m'ont confiées, de leur disponibilité et de leur confiance tout au long du stage.

Merci à Marie Fare, pour son suivi pendant les premières semaines du confinement et pour sa relance au sujet de l'offre de stage de la Chaire. Je la remercie également, ainsi que Isabelle Dedun, Séverine Saleilles et Hoël Ascouet, pour leur aide, leur bienveillance et leur bonne humeur, qui m'ont permis de mener à bien les différentes missions de stage.

J'en profite également pour les remercier tous les six pour leurs mises en relation avec des salariés, dirigeants et militants de l'ESS, mais aussi pour leurs conseils concernant la réalisation de la présente étude, en particulier Emilie Lanciano, qui m'a notamment permis de découvrir la complexité mais aussi la richesse du travail universitaire.

Je remercie les 22 personnes ayant accepté de répondre à un entretien malgré leurs multiples engagements et obligations. Je les remercie aussi pour les contacts d'autres acteurs de l'ESS qu'ils m'ont partagé.

Je remercie enfin les auteurs sur lesquels je me suis appuyé tout au long de ce mémoire.

D'un point de vue davantage personnel, je remercie Laura Mezaz pour sa patience, les préparatifs du déménagement pendant que je faisais des retranscriptions d'entretiens, sa bonne humeur et son ultime relecture attentive.

Je remercie ma famille pour m'avoir mis sur les bons rails et pour un soutien qui se concrétise de manière morale mais aussi matérielle et financière. C'est loin d'être négligeable dans un contexte où l'isolement mais aussi la précarité des étudiants atteint des sommets. L'investissement en temps et en énergie dans ce mémoire et dans mes études universitaires de manière générale n'aurait pas été le même si j'avais dû chercher un emploi à côté, comme sont pourtant obligés de le faire de nombreux étudiants. Je remercie particulièrement ma mère, mon père, mon oncle et ma sœur pour s'être réparti la relecture et pour leurs encouragements.

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'inscrit dans une perspective d'enrichissement des connaissances portant sur les pratiques de solidarité organisationnelles, en s'intéressant à celles que les organisations de l'ESS ont pu activer pendant la crise du Covid-19, avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Ce travail s'appuie d'une part sur une vaste revue de littérature portant sur l'ESS et le concept de solidarité et d'autre part sur une étude qualitative menée auprès de 24 organisations de l'ESS de la région Auvergne-Rhône-Alpes. En s'inscrivant dans le champ de l'économie plurielle et dans l'anthropologie économique de Mauss et Polanyi, cette étude rend compte des pratiques de solidarité mises en œuvre par les organisations de l'ESS pendant le premier confinement. De plus, elle identifie les pratiques dont ces organisations ont bénéficié et celles ayant eu lieu en leur sein. Sur cette base, ce mémoire met également en lumière les mécanismes inhérents à l'activation de la solidarité, en lien avec les réseaux d'interconnaissance, la gouvernance et l'articulation avec l'impératif de viabilité économique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE – ÉTUDIER L'AUTRE LOI DE LA JUNGLE

PARTIE 1 – CONCEPTUALISER LES PRATIQUES DE SOLIDARITÉ SANS Y ALLER PAR QUATRE CHEMINS

1.1 La solidarité : un « concept-carrefour »

1.1.1 Un premier raccordement juridique puis une voie à double sens

1.1.2 Un carrefour de disciplines

1.1.3 Quand la solidarité fait fausse route : l'assurance et la charité

1.1.4 Des déviations menant à la même idée : entraide, réciprocité et coopération

1.2 Solidarité et organisation : une route à tracer

1.2.1 Le carrefour dénivelé de la solidarité : de la solidarité chaude à la solidarité froide

1.2.2 Deux routes à accès réglementé : accès restreint de l'organisation dans les théories de la solidarité et de la solidarité dans la théorie des organisations

1.2.3 Un carrefour entre le Charybde de la banalisation et le Scylla de la disparition : la solidarité au cœur du double projet des OESS

1.3 Dresser la feuille de route : cadrage de l'étude

1.3.1 Sortons des sentiers battus : la solidarité au prisme de l'économie plurielle

1.3.2 Catégoriser les pratiques de solidarité pour ne pas perdre son chemin

1.3.3 Carnet de route de l'étude : méthodologie et échantillon

PARTIE 2 – ÉTEINDRE L'INCENDIE DU COVID PAR LA SOLIDARITÉ : DE LA SOLIDARITÉ-GLACIER À LA SOLIDARITÉ-OCÉAN

2.1 Les OESS face à l'incendie du Covid

2.1.1 Un incendie qui réduit en cendres les projets et ressources des OESS

2.1.2 Un incendie qui contraint à profondément modifier voire augmenter son activité

2.2 Glacier, ruisseaux et rivières de solidarité : pouvoirs publics, organisations de second niveau et OESS

2.2.1 La solidarité-glacier : avec les pouvoirs et organisations publics

2.2.2 Le ruissèlement de la solidarité-glacier jusqu'aux spécificités du terrain : le travail des organisations de second niveau

2.2.3 Les rivières de solidarité entre organisations partenaires

2.3 Nappes phréatiques, lacs et océans de solidarité : la solidarité avec les salariés, bénéficiaires adhérents et le grand public

2.3.1 La solidarité-nappe phréatique : avec les salariés

2.3.2 La solidarité-lac : avec les bénéficiaires et clients adhérents

2.3.3 La solidarité-océan : avec les bénéficiaires et clients non-adhérents, et le grand public

PARTIE 3 – CODE DE LA ROUTE DE LA SOLIDARITÉ : CONNAITRE SON RÉSEAU ROUTIER, PILOTER SON ORGANISATION ET TENIR LA ROUTE

3.1 Connaître son réseau routier : l'interdépendance et l'interconnaissance des OESS

3.1.1 Les routes de solidarité basées sur l'interdépendance et la proximité spatiale

3.1.2 Les routes de solidarité basées sur les proximités socio-économiques

3.1.3 La médiation du numérique : voie d'accélération ou impasse de la solidarité ?

3.2 Piloter une OESS sur les routes de la solidarité au temps du Covid

3.2.1 Un pilotage de la solidarité généralement dans la même direction qu'avant la crise

3.2.2 Trois formes de pilotage de la solidarité : inégalitaire, entre pairs et multilatérale

3.2.3 Un pilotage principalement par le haut

3.2.4 Le salarié : rarement en situation de co-pilote, mais toujours le moteur qui met la solidarité en route

3.3 L'impératif de viabilité pour des organisations qui veulent tenir la route : les pratiques de solidarité au prisme du double projet

3.3.1 Tenir la route face aux intempéries : l'impact des contraintes externes sur la solidarité

3.3.2 Tenir la route quand le volant tire plus d'un côté : le poids de la polarisation

3.3.3 Être solidaire seulement si on peut continuer à tenir la route : les contraintes internes

CONCLUSION – CONTRE LA DISPARITION ET POUR LA TRANSFORMATION, LA SOLIDARITÉ EST LA SOLUTION

INTRODUCTION – ÉTUDIER L'AUTRE LOI DE LA JUNGLE

> « *Un examen attentif de l'éventail du vivant – des bactéries aux sociétés humaines en passant par les plantes et les animaux – révèle que l'entraide est non seulement partout, mais présente depuis la nuit des temps. C'est simple : tous les êtres vivants sont impliqués dans des relations d'entraide. Tous. L'entraide n'est pas un simple fait divers, c'est un principe du vivant. C'est même un mécanisme de l'évolution du vivant : les organismes qui survivent le mieux aux conditions difficiles ne sont pas les plus forts, ce sont ceux qui arrivent à coopérer.* »
>
> *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Servigne et Chapelle, 2017

Nous sommes en 2020, pendant le deuxième confinement lié à la crise sanitaire du Covid-19. Toute l'économie est basée sur la compétition et la maximisation de l'intérêt individuel… Toute ? Non ! Un secteur peuplé d'irréductibles organisations de l'ESS résiste encore et toujours à cette croyance envahissante. Et pendant le premier confinement, nombreuses sont les organisations de l'ESS[1] (OESS) à avoir mis en place des pratiques de solidarité et/ou à avoir bénéficié de l'entraide d'autres parties prenantes. Elles ont activé ces pratiques souvent de manière spontanée et sans forcément réfléchir au sens de cette solidarité, dont le juriste Jean-Jacques Dupeyroux nous dit pourtant qu'elle est « *si difficile à définir, encore plus difficile à mettre en œuvre* » (1995, p.716). Et ce, dans un contexte où la crise sanitaire et le confinement ont provoqué de profonds bouleversements dans la vie des individus et dans les activités, fonctionnements et missions des organisations.

Néanmoins, pendant la crise, la presse a surtout fait écho de pratiques de solidarité ayant eu lieu soit au niveau des individus, par exemple entre voisins, soit de la part de l'Etat, via les dispositifs de soutien à l'activité. En outre, la grande majorité des études scientifiques concernant la solidarité sont centrées sur l'échelle interindividuelle ou sur l'échelle macroéconomique de la cohésion et de la protection sociale. Par ailleurs, les rares études au sujet de la solidarité organisationnelle en ESS se focalisent généralement sur la coopération inter-organisationnelle, par exemple entre associations (Marival et al. 2016) ou intra-organisationnelle, par exemple entre salariés (Charmettant, 2019). Ces travaux n'abordent donc pas la solidarité dans une approche globale des relations qu'une organisation peut avoir avec l'ensemble de ses parties prenantes.

[1] Par OESS nous entendons les cinq statuts juridiques reconnus comme appartenant à l'Economie Sociale et Solidaire par la loi du 31 juillet 2014 : les associations, coopératives, mutuelles, fondations et sociétés commerciales de l'ESS.

Par conséquent, l'apport du présent mémoire est double. D'une part, il s'agira d'adopter cette approche globale pour des organisations qui ont inscrit la solidarité au cœur de leurs fondements. D'autre part, nous nous intéresserons à leurs relations de coopération dans un contexte inédit, à savoir le confinement ayant eu lieu entre le 17 mars et le 11 mai 2020, période pour laquelle peu d'écrits universitaires ont déjà été publiés.

Notre problématique générale sera donc la suivante : Comment la solidarité a-t-elle été activée par les OESS pendant la crise du Covid ?

Cette problématique nous permettra alors d'envisager les pratiques de coopération mises en place par les OESS, les pratiques d'entraide dont elles ont bénéficié, mais aussi les pratiques de solidarité ayant eu lieu en leur sein.

A partir de cette problématique, de nombreuses autres questions peuvent émerger : Comment définir la solidarité ? Quelles sont les origines de ce concept ? Qu'est-ce qui explique que des pratiques d'entraide puissent exister, malgré la croyance largement répandue que la compétition est la seule loi de la jungle ? En quoi les OESS sont-elles fondées sur la solidarité ? Comment articulent-elles cette solidarité avec l'impératif de viabilité ? Comment analyser la solidarité ? Car si la solidarité est « *difficile à définir* », elle est également difficile à appréhender puisque « *le cadre de la pensée économique dominante place les mécanismes de marché au cœur de son analyse, invalidant de ce fait toutes approches cherchant à décrire et à comprendre pleinement les relations solidaires* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.64).

En outre, nous pourrions nous demander quelles peuvent-être les différentes formes d'une relation solidaire : immatérielle, matérielle ou encore monétaire ? Les OESS ont-elles principalement fait preuve de solidarité avec leurs bénéficiaires habituels ? Ou ont-elles coopéré avec d'autres parties prenantes ? Qu'est-ce qui expliquent l'activation d'une pratique de solidarité ? Peut-il y avoir des contraintes externes mais aussi internes nuisant à la coopération ? Quels sont les parties prenantes ayant participé à la prise de décision portant sur la solidarité pendant la crise ? C'est à ces questions que le présent mémoire a l'ambition de répondre.

Pour cela, nous nous baserons d'une part sur une vaste revue de littérature portant sur l'ESS et le concept de solidarité. D'autre part, nous nous appuierons sur une enquête qualitative auprès d'OESS de la région Auvergne-Rhône-Alpes, afin d'étudier non seulement la diversité des pratiques d'entraide pendant la crise du Covid, mais aussi la complexité des mécanismes inhérents à la solidarité. Notre travail sera donc exploratoire et aura pour objectif de formuler des propositions de recherche, pouvant être reprises et testées pour d'autres OESS et dans d'autres contextes. In fine, nous chercherons à vérifier si la solidarité peut être un concept pertinent pour appréhender les relations des OESS.

Le présent mémoire sera divisé en trois parties. Dans une première partie, nous nous emploierons à définir la solidarité. Nous commencerons par revenir sur l'histoire, la polysémie et les nombreuses notions proches du concept de solidarité. Puis, nous étudierons l'articulation

entre ce concept et les organisations. Enfin, nous exposerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude de terrain.

Dans une deuxième partie, nous mettrons en lumière les pratiques de solidarité des OESS pendant la crise du Covid. Nous dresserons d'abord un bref panorama des multiples dégâts provoqués par la crise sanitaire. Ensuite, nous décrirons plus en détail les pratiques de solidarité activées pour faire face à cette crise, à travers six types de parties prenantes.

Dans une troisième et dernière partie, nous analyserons les mécanismes sous-jacents à l'activation des pratiques de solidarité. Dans un premier temps, nous soulignerons le poids de réseaux d'interdépendance et d'interconnaissance. Puis, nous analyserons le pilotage des pratiques de solidarité. Enfin, nous révélerons les tensions entre la solidarité et le projet économique des OESS.

PARTIE 1 – CONCEPTUALISER LES PRATIQUES DE SOLIDARITÉ SANS Y ALLER PAR QUATRE CHEMINS

La solidarité est donc « *si difficile à définir, encore plus difficile à mettre en œuvre* » (Dupeyroux, 1995, p.716). Avant de voir comment elle a pu être mise en œuvre par les OESS pendant la crise du Covid dans la deuxième partie et pourquoi cela est-il si difficile en troisième partie, nous nous emploierons à la définir dans cette première partie.

Pour cela, nous retracerons brièvement dans une première sous-partie l'histoire du concept de solidarité. Nous verrons que depuis ses origines juridiques jusqu'à son introduction dans toutes les disciplines de sciences humaines, il a désigné soit une interdépendance objective soit un devoir moral, soit les deux. En outre, nous montrerons que la solidarité se différencie de l'assurance et de la charité, mais que d'autres termes sont employés comme synonymes : la coopération, l'entraide et la réciprocité.

Dans une deuxième sous-partie, nous étudierons l'articulation entre la solidarité et les organisations. Nous commencerons par présenter les différents niveaux de solidarité, de la solidarité étatique à la solidarité interpersonnelle. Puis, nous montrerons que la solidarité a été un impensé dans la théorie des organisations, jusqu'à récemment. Enfin, nous analyserons la place de la solidarité dans le *double projet* des OESS.

Dans la troisième et dernière sous-partie, nous exposerons le cadre de notre étude de terrain. Nous mettrons d'abord en place le cadre théorique de l'économie plurielle pour mieux appréhender les pratiques de solidarité des OESS. Nous proposerons ensuite une grille d'analyse pour classer les pratiques de solidarité. Enfin, nous présenterons les 24 OESS que nous avons étudiées et la méthodologie d'enquête utilisée.

1.1 La solidarité : un « concept-carrefour »

A la suite de Dupeyroux, le philosophe Pierre Musso nous rappelle que « *traiter de la solidarité est un défi car c'est une notion insaisissable, ainsi que l'ont souligné de nombreux auteurs* » (2015, p.93). Dans cette première sous-partie, nous tenterons donc de relever ce défi de la définition des pratiques de solidarité. Pour cela, nous ferons appel aux principaux théoriciens de cette notion et aux nombreuses images évoquées pour illustrer « *la richesse sémantique du mot* » (Rodière, 2015, p.311). La solidarité est ainsi perçue comme un « *concept* […] *plastique, voire élastique, indéterminé et flou* » (Musso, 2015, p.106), mais aussi un « *concept nomade* » du fait de sa « circulation » d'une discipline à l'autre (Musso, 2015, p.106), ou encore « *une sorte d'auberge espagnole recouvrant des significations très diverses* » (Blais, 2019, p.23). Le croisement de définitions, de disciplines ou encore de doctrines est tel que certains auteurs parlent d'un « *concept-carrefour* » (Blais, 2008, p.11) (Musso, 2015, p.100). Tout au long de cette première partie, nous nous inspirerons de cette métaphore du

carrefour routier pour dresser un état des lieux de la littérature scientifique autour de la notion de solidarité.

1.1.1 Un premier raccordement juridique puis une voie à double sens

Si la solidarité est un *concept-carrefour*, alors sa branche originelle, entendue comme un « *élément de route se raccordant à un carrefour* » (Dictionnaire routier du PIARC, 2019a), est juridique (Supiot, 2015). Elle est issue du droit romain et vient du latin *solidum* « *terme qui, chez les jurisconsultes romains, servait à désigner l'obligation qui pesait sur les débiteurs lorsque chacun d'eux était tenu pour le tout* » (Musso, 2015, p.93). La solidarité est ici « *une pure technique purgée de toute référence dogmatique* » (Supiot, 2015, p.7). Elle est donc entendue comme une « *responsabilité collective* » (Wijffels, 2015, p.53) qui tient solidairement des associés co-débiteurs entre eux. Pour illustrer cette signification on pourrait mentionner l'un des cas présentés dans le Code Justinien[2] « *où plusieurs armateurs exploitent et gèrent un navire* ». Une question renvoyant à la solidarité juridique des armateurs pouvait être la suivante : « *un acte conclu par l'un d'entre eux engagera-t-il ou profitera-t-il solidairement à chacun ?* » (Wijffels, 2015, p.58).

Ce mécanisme juridique d'obligation ou de créance solidaire a été la principale signification de la solidarité en France pendant le Moyen-Âge et jusqu'à la fin de l'Ancien Régime (Wijffels, 2015). Au XVIIIe siècle, le terme de solidarité s'est alors établi dans le vocabulaire juridique comme un synonyme de *solidité* et « *c'est sous ce sens que la solidarité figure dans le Code civil depuis 1804* » (Supiot, 2015, p.7). Le concept de solidarité n'est donc encore qu'une voie juridique à sens unique, désignant un fait d'interdépendance objective. C'est seulement vers le XIXe siècle qu'il est devenu une voie à double sens, voire un carrefour de disciplines.

Une voie à double sens : interdépendance objective et devoir moral

L'idée d'une solidarité autre que juridique a émergé dans le courant associationniste naissant à la fin du XVIIIe, début XIXe : « *Dès 1780, prolifère une myriade d'associations et de sociétés qui chacune témoigne d'une même volonté d'inscrire au cœur d'une société d'ordre – anticipant, en expérimentant déjà la rupture révolutionnaire – une civilité fraternelle et égalitaire, conforme à l'esprit des Lumières* » (Chanial et Laville, 2001, p.12). Nous reviendrons plus tard sur ce courant, mais nous pouvons d'ores et déjà souligner que ces associations économiques et professionnelles ont paradoxalement été interdites par la Révolution Française, notamment en 1791 par la loi Le Chapelier. Cela se justifiait « *par crainte de voir renaître les corps intermédiaires de l'Ancien Régime* » et symbolisait « *l'individualisme révolutionnaire* » de l'époque (Chanial et Laville, 2001, p.13).

[2] Nom du code juridique rédigé sous l'empereur Justinien au VIe siècle, avec l'ambition de classer et rassembler toutes les lois romaines alors existantes.

Malgré cette répression, et dans le contexte de la révolution industrielle et de l'apparition de la question sociale, l'associationnisme perdure : empiriquement d'une part, via les expérimentations du mouvement ouvrier, et idéologiquement d'autre part, dans les projets utopiques du mouvement socialiste du début du XIXe siècle (Chanial et Laville, 2001). Si l'idée de solidarité était présente sous le terme d'« *harmonie* » pour Charles Fourier, c'est Claude-Henri de Rouvroy de Saint-Simon qui a été le premier à parler explicitement de solidarité en 1819 dans *Le Politique* (Musso, 2015). La notion de solidarité portait alors sur ce qui « *doit réguler les relations entre les hommes* » (Musso, 2015, p.96), sur ce qui fonde l'unité de la société, entendue comme un « corps social ». A cette même époque, Pierre Leroux écrivait ainsi « *la nature n'a pas créé un seul être pour lui-même* […] *elle les a créés les uns pour les autres, et a mis entre eux une solidarité réciproque* » (cité dans Chanial et Laville, 2001, p.15). Leroux expliqua l'emploi de ce terme dans une conception laïque de ce qui doit faire tenir la société : « *j'ai voulu remplacer la charité du christianisme par la solidarité humaine* » (Leroux, 1863, p.254).

L'usage du terme solidarité s'est répandu dans la décennie de 1840 et a été repris par des intellectuels de divers horizons : l'écrivaine George Sand, l'économiste Constantin Pecqueur (Blais, 2019), le philosophe Auguste Comte, l'économiste et philosophe Pierre-Joseph Proudhon (Musso, 2015) … D'un côté, on peut donc dire que le concept de solidarité s'est transformé en une voie à double sens : la signification de fait objectif renvoyant à une dépendance réciproque côtoie maintenant celle de devoir, d'idéal moral, renvoyant à la fraternité, à une charité sous « *couleurs laïques* » (Blais, 2019, p.18). Pour Raymond Chappuis (1999), ce double sens correspond à une distinction entre une solidarité *acte de raison* et une solidarité *acte d'amour.*

1.1.2 Un carrefour de disciplines

D'un autre côté, on pourrait ajouter que ce concept est devenu un carrefour de disciplines, puisque la solidarité n'est plus seulement sollicitée en droit, mais également en philosophie, en économie, et bientôt en sociologie. En effet, vers la fin du XIXe siècle, on assiste à une « *scientifisation* » du concept de solidarité (Musso, 2015, p.97). Ce processus s'explique d'après Musso par les nombreuses contributions scientifiques de l'époque. Ces contributions sont d'abord philosophiques, avec Alfred Espinas, Alfred Fouillée, ou encore Henri Marion. Elles sont également économiques, avec notamment Charles Gide et son analyse des organisations de l'économie sociale (associations, coopératives et mutuelles) comme réalisations concrètes des idées de solidarité et de coopération (Eynaud et De França Filho, 2019). Elles sont enfin, et surtout, sociologiques, avec principalement Emile Durkheim. De par son ouvrage *De la division du travail* publié en 1893, Durkheim est considéré « *comme le père de la théorie sociologique de la solidarité* » (Musso, 2015, p.100). La problématique à laquelle il souhaitait répondre était la suivante :

> « *Comment se fait-il que, tout en devenant plus autonome, l'individu dépende plus étroitement de la société ? Comment peut-il être à la fois plus personnel et plus solidaire ?* […] *Il nous a paru que ce qui*

résolvait cette apparente antinomie, c'est une transformation de la solidarité sociale, due au développement toujours plus considérable de la division du travail » (Durkheim, 1967 [1893], p.46).

Pour Durkheim, c'est la solidarité qui fonde l'intégration sociale. Autrement dit, sans solidarité, il n'y a pas de société. Mais l'apport majeur de Durkheim réside dans sa distinction entre *solidarité mécanique* et *solidarité organique*. La *solidarité mécanique* repose sur les similitudes entre individus et caractérise les sociétés traditionnelles. Au contraire, la *solidarité organique* est fondée sur la différence entre les individus et caractérise les sociétés modernes. Les individus sont plus autonomes, mais l'interdépendance liée à la division du travail renforce leur complémentarité et le lien social (Paugam, 2011), à l'image des cellules d'un être vivant (Musso, 2015). Pour plus de détails, le tableau en annexe 1 précise les caractéristiques propres aux deux formes de solidarité de Durkheim.

En politique, si la notion de solidarité « *parle aussi bien aux traditionnalistes qu'aux républicains* » tout au long du XIXe siècle (Chanial, 2019, p.18), c'est au tournant du XXe siècle qu'elle connaît sa « *consécration politique* » (Chanial, 2019, p.19). Cette consécration est notamment l'œuvre de Léon Bourgeois, homme d'Etat, député du parti radical-socialiste, ministre et Président du Conseil sous la IIIe République. Bourgeois publia *Solidarité* en 1896, en s'appuyant sur les récents écrits de Durkheim mais aussi de Fouillée, du philosophe Jean Izoulet (Musso, 2015) ou encore du scientifique Louis Pasteur (Delalande, 2008). Il transforma le concept de solidarité sociologique, renvoyant à l'interdépendance des individus, en une idéologie : le solidarisme, troisième voie entre le libéralisme et le socialisme. Selon Bourgeois « *l'individu isolé n'existe pas* » (cité dans Delalande, 2008) mais contracte dès la naissance une *dette sociale* auprès de ses ancêtres et de la société dans laquelle il évolue :

« *Dès que l'enfant, après l'allaitement, se sépare définitivement de la mère et devient un être distinct, recevant du dehors les aliments nécessaires à son existence, il est un débiteur ; il ne fera pas un pas, un geste, il ne se procurera point la satisfaction d'un besoin, il n'exercera point une de ses facultés naissantes, sans puiser dans l'immense réservoir des utilités accumulées par l'humanité* […] *Et plus il avancera dans la vie, plus il verra croître sa dette, car chaque jour un nouveau profit sortira pour lui de l'usage de l'outillage matériel et intellectuel créé par l'humanité ; dette à chaque pas sur la route qu'au prix de mille peines et souvent de mille morts les hommes ont construite à travers le marais ou la montagne ;* […] *dette à chaque consommation d'un produit de l'agriculture, de l'industrie ou de la science ;* […] *dette envers ceux dont la pensée a ravi aux éléments les secrets de leur puissance et les a, par cette puissance même, domptés et asservis* » (Bourgeois, 1998 [1896], p.44-45).

Cette dette, accrue entre les individus d'une même société par « *l'échange de services* » mutuel (Bourgeois, 1998 [1896], p.40), fonde l'obligation pour les individus de contribuer au maintien et au progrès de la société, ce que Bourgeois résume par le concept de *quasi-contrat*. Ainsi, dans la doctrine solidariste « *le devoir de solidarité devient une obligation juridique* » (Blais, 2019, p.20). Dès lors, cette doctrine « *définit une des missions essentielles de l'État, celle de garantir le progrès social sans devenir une puissance tutélaire oppressante* » (Paugam, 2011, p.16) et justifia la mise en place des premières législations de protection sociale et de l'apparition d'un Etat social moderne au début du XXe siècle (Paugam, 2011). Aussi, cette « *conception juridico-politique* » de la solidarité (Blais, 2019, p.19) devint la doctrine phare de

la IIIe République mais aussi son emblème, comme l'illustre le fait que l'exposition universelle de Paris en 1900 fut « *placée sous les auspices de la solidarité* » (Musso, 2015, p.103).

Dès lors, « *la solidarité démocratique de la fin du XIXe siècle se démarque de celle du début du même siècle : au pari associationniste succède le cantonnement du marché par la puissance publique* » (Laville, 2014, p.50). Cette centralité de l'Etat dans la mise en œuvre de la solidarité se renforça encore dans l'après Seconde Guerre mondiale avec la généralisation des systèmes de protection sociale notamment par le biais de la Sécurité sociale créée en 1946. Par cette extension des mécanismes de redistribution, l'Etat social devint Etat providence. On assista à une « *complémentarité* » voire à une véritable « *synergie* » entre Etat et marché, du fait d'une séparation entre le social, attribué à l'Etat, et l'économique, « *assimilé à l'économie marchande* » (Laville, 2014, p.50).

A partir des années 1970 et surtout 1980, cette solidarité pilotée par l'Etat fût mise à mal par la crise de l'Etat providence et l'avènement du néolibéralisme. Paradoxalement, l'usage du concept de solidarité, notamment en sociologie, suivit alors une trajectoire inverse. « *Oublié par la sociologie pendant un demi-siècle* », il refera surface à partir des années 1980 – dans les travaux de Jacques Donzelot, Robert Castel ou encore Pierre Rosanvallon – au moment de la montée d'une « *nouvelle question sociale* » (Musso, 2015, p.103) consécutive à « *l'affaiblissement, voire* […] *l'effondrement, des fondations historiques de l'Etat social* » (Musso, 2015, p.104). Comme nous le verrons plus tard, cette notion de solidarité fût également sollicitée dès les années 1960 dans une multitude d'initiatives économiques « *mettant au cœur de leur passage à l'action économique la référence à la solidarité* » pour « *compléter les régulations nationales* » (Chanial et Laville, 2001, p.33). Ces initiatives se reconnaitront bientôt sous le sceau de *l'économie solidaire*. Mais le concept de solidarité ne fera plus l'objet de vastes débats théoriques comme ce fût le cas fin XIXe, début XXe (Blais, 2019). Quoi qu'il en soit, on peut remarquer à travers cette histoire que la solidarité côtoie deux notions proches : la charité, mais aussi l'assurance.

1.1.3 Quand la solidarité fait fausse route : l'assurance et la charité

Pour le juriste Alain Supiot « *la solidarité se distingue aussi bien de l'assurance que de la charité* » (2015, p.12). En effet, dans un régime de protection social basé sur l'assurance, ici entendue comme assurance privée,

> « *l'assureur va chercher, légitimement, à limiter ses risques et donc à trier sa clientèle. Si du moins il n'est pas obligé de faire autrement, il écartera, par exemple* […] *tous ceux qui sont trop âgés ou bien il leur demandera de payer des primes élevées, à la mesure du risque qu'ils courent et qu'ils lui font courir.* […] *dans l'assurance, chacun paie le risque à son prix. Il n'y a pas de vraie solidarité et donc pas de possibilité de couvrir celui qui cumule risque important et revenu modeste* » (Laborde, 2015, p.114-115).

A l'inverse, un régime basé sur la solidarité ne repose pas sur « *un calcul actuariel des risques* » mais « *repose toujours sur l'appartenance à une communauté, qu'elle soit nationale, professionnelle ou familiale* » (Supiot, 2015, p.12). De plus, dans un régime de solidarité, chacun contribue via une cotisation qui n'est pas calculée « *en fonction du risque mais en*

fonction du revenu », que ce soit « *en sécurité sociale comme en mutualité* » (Laborde, 2015, p.115).

Du fait de cette contribution, la solidarité se différencie donc aussi de la charité et de l'assistance. En effet, elle « *ne divise pas le monde entre ceux qui donnent sans recevoir et ceux qui reçoivent sans rien donner : tous doivent contribuer au régime selon leurs capacités et tous ont vocation à en bénéficier selon leurs besoins* » (Supiot, 2015, p.12). « *Loin d'aller seulement (de descendre ?) des uns vers les autres, la solidarité est en effet l'affaire de tous* » (Laborde, 2015, p.116) alors que la charité n'est que « *compassion sans réciprocité* » (Supiot, 2015, p.13).

Ces différences sont ancrées historiquement. La notion de charité apparaît ainsi à l'époque prémédiévale et est organisée par l'Eglise. Cette charité chrétienne a été en partie sécularisée au cours du Moyen-Âge avec l'émergence de la notion d'assistance et plus précisément d'assistance publique. Mais ici, on distingua bientôt le « *« bon pauvre », sous la figure de l'invalide, celui qui ne peut pas travailler* » car vieillard, orphelin… et le soi-disant « *mauvais pauvre, le mendiant, le vagabond, qui peut travailler mais qui, pour diverses raisons, ne travaille pas* » (Buisson, 2009, p.30).

L'histoire de la notion d'assurance est plus ambigüe et peut prêter à confusion avec la notion de solidarité. Dans la littérature, elle désigne d'une part les mécanismes d'assurances privés, qu'ils soient marchands mais aussi mutualistes, émergeant principalement au XIXe siècle. D'autre part, elle renvoie au système de protection social assurantiel initié par le chancelier allemand Otto von Bismarck à partir des années 1880, réservé aux travailleurs payant une cotisation. Le système qu'on lui oppose généralement est celui conçu par l'économiste britannique William Beveridge, qui couvre toute la population mais qui est basé sur l'impôt. On nomme généralement ce deuxième système comme étant assistanciel (Buisson, 2009).

En France, la solidarité comme fondement de la protection sociale résulterait d'abord d'un mouvement de *« publicisation »* des assurances « *qui de privées et volontaires, vont progressivement devenir obligatoires et s'ouvrir aux interventions de l'Etat* » à partir de la toute fin du XIXe siècle, puis d'un mouvement d'universalisation (Buisson, 2009, p.30). On retrouve donc l'émergence d'un Etat social puis Etat providence, comme évoqué précédemment. Le système de protection social français, couvrant toute la population mais étant basé sur les cotisations sociales, est donc un système mixte entre le système bismarckien et beveridgien.

Ainsi, que ce soit via le terme d'assurance, entendue comme assurance privée, et celui de charité, qu'on appelle également assistance dans sa forme sécularisée, la solidarité a un double risque de faire fausse route. Néanmoins, il existe une multitude de termes qui renvoient bel et bien à l'idée de solidarité, tels que l'entraide, la réciprocité ou encore la coopération.

1.1.4 Des déviations menant à la même idée : entraide, réciprocité et coopération

Le terme de solidarité « *conduit vers une multitude de notions* […] : *égalité, fraternité, mais aussi communauté, association, interdépendance, coopération, ou encore harmonie, réunion, intégration* » (Rodière, 2015, p.312). Plutôt que de détailler le sens de chacun de ces termes reliés à la solidarité, nous reviendrons ici rapidement sur ceux de coopération, entraide et réciprocité. Dans la littérature, ce sont en effet trois mots régulièrement employés pour mener à une idée proche, voire à la même idée que la solidarité. Nous pouvons donc assimiler chacun de ces termes à une déviation, définie comme une « *alternative à l'itinéraire normal* » (Dictionnaire routier du PIARC, 2019b).

L'entraide

Selon Supiot « *la solidarité définit toujours un périmètre d'entraide* » (2015, p.14). Commençons donc par préciser ce qu'est l'entraide. Ce terme est issu de la traduction en français du livre *Mutual Aid* du géographe russe Pierre Kropotkine (Servigne et Chapelle, 2017). Les biologistes Pablo Servigne et Gauthier Chapelle, reprenant Kropotkine, définissent l'entraide comme une « *relation mutuellement bénéfique* » (Servigne et Chapelle, 2017, p.38). A la différence de la notion de solidarité, qui a surtout été utilisée pour qualifier des relations entre êtres humains, le terme d'entraide a servi à nommer des relations entre toutes les espèces des six règnes du vivant[3]. Certes, la notion d'« *altruisme biologique* » était déjà présente en biologie dès la deuxième moitié du XIXe chez Alfred Russel Wallace et Charles Darwin (Pichot, 2015) pour désigner des relations non basées sur la compétition entre espèces autres qu'humaines. En revanche, l'apport de Kropotkine est de montrer que l'entraide est un facteur d'évolution du vivant, au même titre que la compétition (Servigne et Chapelle, 2017).

A l'image de la solidarité, le concept d'entraide en biologie rappelle le sens d'interdépendance objective, mais ici à l'échelle de l'ensemble du vivant. En effet, pour Servigne et Chapelle, chaque être vivant serait une « *inextricable pelote d'interdépendances* » (2017, p.50). Ils l'illustrent par le fait que des bactéries sont à l'origine de la respiration, de la photosynthèse ou encore de la digestion par les êtres vivants, mais aussi que les abeilles collaborent au sein d'une même colonie, que certains champignons et arbres coopèrent, etc. (Servigne et Chapelle, 2017).

On pourrait d'ailleurs dresser un parallèle entre la thèse de Bourgeois et celle de Servigne et Chapelle, où la dette contractée dès la naissance n'est plus seulement une *dette sociale* vis-à-vis de la société humaine mais une *dette biologique* vis-à-vis du reste du vivant. Cette dette nécessiterait donc la mise en œuvre de la deuxième signification de la solidarité : un nouveau devoir moral basé sur des relations d'entraide pour « *minimiser les dégâts de cette*

[3] « *Les six règnes du vivant sont : les animaux, les végétaux, les champignons, les protistes (unicellulaires à noyaux), les bactéries et les archées (un autre type de bactérie)* » (Servigne et Chapelle, 2017, p.39)

spirale d'autodestruction et de violence » dans laquelle la culture de la compétition nous a plongé, et pour « *favoriser une spirale vertueuse* » plus que nécessaire dans la perspective de la société post-*effondrement* qui nous menacerait (Servigne et Chapelle, 2017, p.24).

La réciprocité

Il est ici à noter que selon Servigne et Chapelle, « *le pilier de l'entraide* » est la réciprocité (2017, p.281). D'ailleurs, pour certains auteurs, le lien entre réciprocité et solidarité est évident : la solidarité serait « *fondée sur la réciprocité* » pour Supiot (2015, p.13), les deux principes de la solidarité économique seraient la redistribution et la réciprocité (Eynaud et De França Filho, 2019, p.123), ou encore la réciprocité serait « *le principe par lequel la production est donnée à d'autres dans un esprit de solidarité c'est-à-dire « dans le cadre d'une relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts qui entraîne l'obligation morale de ne pas desservir les autres » (Polanyi, 1975)* » (Castel, 2015, p.178).

La réciprocité, mise en avant notamment par l'économiste Karl Polanyi dans *La Grande Transformation* (1944), est une relation qui « *se réalise par une suite durable de dons* » (Castel, 2015, p.178) et relève de la « *triple obligation de « donner-recevoir-rendre »* (Servigne et Chapelle, 2017, p.110). C'est la logique du don, révélée par l'anthropologue Marcel Mauss dans son *Essai sur le don* (1923). Ce don peut être matériel, basé sur du travail gratuit, symbolisé par la présence lors du décès d'un proche, ou parfois monétaire (Liberski-Bagnoud, 2015). Dans cette relation, « *le « temps » est nécessaire pour exécuter toute contre-prestation »* (Mauss, cité dans Servigne et Chapelle, 2017, p.111) et différencie donc la relation de réciprocité de « *l'échange marchand qui rend obligatoire le va-et-vient des choses échangées dans l'immédiateté* » (Gardin, 2006, p.39).

En outre, le rapport don – contre-don n'est pas un rapport « *donnant-donnant* » (Caillé, 2017, p.15) puisqu'il repose

> « *sur la notion de « dette », mais pas au sens que celle-ci reçoit dans l'échange économique où, une fois soldée, elle s'éteint, n'ayant enfanté aucune espèce de liens durables. La dette de solidarité, parce qu'elle est sous-tendue par la logique du don, se déplace d'un terme à l'autre de la relation et, se perpétuant de la sorte dans un mouvement de balancier sans fin, crée et affermit les liens entre les générations comme au sein de chacune d'elles* » (Liberski-Bagnoud, 2015, p.179)

Il se distingue alors d'un simple don « gratuit » sans retour, et donc de la charité. Ainsi, on retrouve bien les idées de dépendance réciproque et d'obligation morale propres à la solidarité analysée par Bourgeois (1998 [1896]), mais aussi l'idée de communauté notamment soulignée par Supiot (2015). Cependant, la notion de réciprocité va plus loin que celle de solidarité, car elle met en relief la possibilité d'étendre dans la durée les comportements d'entraide, au-delà des seuls actes altruistes spontanés (Servigne et Chapelle, 2017).

La coopération

Pour terminer, ces termes sont également proches de la notion de coopération. Certes, la coopération ne renvoie pas tant à une interdépendance de fait, mais davantage à un moyen

d'action, dans la participation avec autrui (que ce soit une personne, une organisation, un pays…) à une action commune. Jean-Baptiste Godin, considéré comme « *l'inventeur de l'économie sociale* » (Draperi, 2008) définit la coopération de la manière suivante : « *la coopération, ainsi nommée, c'est l'entente entre un certain nombre de personnes pour produire, acheter, vendre ou consommer, enfin pour entreprendre toute chose pour un but d'utilité commune, par l'union des intelligences, le concert des volontés, des forces et des intérêts* » (cité dans Draperi, 2008).

En outre, la notion renvoie également à une doctrine politique dont la République coopérative est l'idéal (Draperi, 2012). En revanche, là où la notion de coopération va plus loin que celles de solidarité, entraide et réciprocité, c'est qu'elle est directement reliée à une forme d'organisation : la coopérative. Celle-ci est définie comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement* » (Alliance coopérative internationale, non daté).

On pourrait revenir plus longuement sur la présence de ce triple sens de moyen d'action, doctrine politique et type d'organisation dans les deux autres organisations de l'économie sociale : les associations avec l'associationnisme et les mutuelles avec le mutualisme (Draperi, 2008). Mais l'objectif de la présente étude n'étant pas de dresser un lexique des innombrables notions liées à l'idée de solidarité, nous nous contenterons seulement de revenir brièvement sur l'économie sociale dans la sous-partie suivante.

En revanche, avant de passer à la deuxième sous-partie, nous pouvons faire un premier constat : dans la littérature abordée jusqu'ici, les concepts de solidarité, ou même de charité, d'assurance, d'entraide, de réciprocité, de coopération… ont été utilisés à deux niveaux différents : d'un côté, on étudie les relations interpersonnelles, qui peuvent éventuellement avoir lieu par l'intermédiaire d'organisations comme celles de l'économie sociale ; de l'autre, on analyse les relations entre les individus à l'échelle de la société, en abordant le rôle de l'Etat. Il convient donc à présent de creuser la relation entre solidarité et organisations.

1.2 Solidarité et organisation : une route à tracer

1.2.1 Le carrefour dénivelé de la solidarité : de la solidarité chaude à la solidarité froide

Comme nous l'avons vu dans la première sous-partie, la littérature portant sur l'idée de solidarité aborde ce *concept-carrefour* sur plusieurs niveaux : interpersonnel, au niveau de la société, voire même entre Etats dans le contexte du changement climatique (Servigne et Chapelle, 2017) ou au sein de l'Union européenne (Rodière, 2015). On peut donc représenter le concept de solidarité comme un carrefour dénivelé.

Ces différents niveaux peuvent être appréhendés par la distinction du sociologue Pierre Rosanvallon dans son livre *La Crise de l'État providence* (1992), entre une *solidarité chaude* et une *solidarité froide*. La solidarité chaude est une « *solidarité de proximité* […], *plutôt informelle et* [qui] *repose sur des liens interpersonnels* » (Guibet-Lafaye et Kieffer, 2012, p.202). Elle se réalise à l'échelle locale, qu'elle soit « *familiale, amicale, associative* » (Le Goff, 2012, p.17). Cette solidarité chaude est alors en appui sur des « *relations de réciprocité directe entrelacées d'émotions profondes* » (Servigne et Chapelle, 2017, p.142).

A l'inverse, la solidarité froide repose sur des institutions, sur « *les structures de l'État social ainsi que sur des formes de redistribution organisées par un pouvoir centralisé* » (Guibet-Lafaye et Kieffer, 2012, p.202). Le Goff précise ainsi :

> « *Sa mise en œuvre s'opère simplement selon des mécanismes d'allure réglementaire et du même coup impersonnels. Qu'il s'agisse des indemnités d'assurance-maladie ou retraite, des allocations-chômage, du Revenu de solidarité active (RSA) ou de l'Allocation d'adulte handicapé, l'attribution s'effectue en fonction de situations très précisément encadrées par le droit. Le masque juridique prévaut cette fois sur le visage* » (2012, p.18).

Cette froideur permet d'une part d'étendre et de stabiliser la solidarité et la cohésion à l'échelle de « *groupes exceptionnellement grands et hétérogènes, et même entre de parfaits inconnus, ce qui est unique dans le monde vivant* » (Servigne et Chapelle, 2017, p.143). D'autre part, elle permet aux institutions d'« *être non stigmatisantes et* [d']*éviter les travers d'une certaine charité condescendante d'autrefois* » (Le Goff, 2012, p.19). Aussi, « *le système de sécurité sociale, par exemple, n'est rien d'autre qu'un formidable outil d'entraide et de réciprocité généralisée* » (Servigne et Chapelle, 2017, p.142). Mais le revers de cette froideur anonyme est qu'elle « *attise l'individualisme en faisant disparaître tout lien direct entre les personnes solidaires* » (Supiot, 2015, p.16). De ce fait, nous percevons difficilement le caractère solidaire d'un système de solidarité froide « *car il ne met plus en jeu les émotions et les sentiments de la réciprocité « chaude ». Il est puissant, mais il est devenu invisible* » (Servigne et Chapelle, 2017, p.142).

A un niveau intermédiaire entre solidarité froide et solidarité chaude, Supiot introduit le concept de *solidarités civiles*. Celles-ci seraient composées des solidarités familiales – une solidarité donc chaude – mais surtout d'organisations comme les syndicats et les OESS – que l'on peut considérer comme une forme de « solidarité tiède ». Ces organisations mettent en œuvre la solidarité d'une manière plus formelle que les solidarités familiales, notamment en s'appuyant sur le droit : droit du travail, droit de la protection sociale… (Supiot, 2015).

L'articulation des différents niveaux de solidarité

Nous pourrions maintenant nous demander comment s'articulent ces différents niveaux de solidarité. D'un côté, ils peuvent être perçus comme étant en opposition, voire en compétition, la faiblesse de l'un expliquant la force de l'autre. Plusieurs théoriciens de la solidarité se basent sur le cas de certains pays du continent africain pour l'illustrer. Au Burkina Faso par exemple :

« *Ce n'est qu'à la marge que la solidarité est initiée et assurée par l'Etat moderne. Le régime institutionnel de protection sociale, héritier du modèle colonial français, conserve un périmètre restreint aux fonctionnaires et aux travailleurs du secteur privé moderne. Sont ainsi exclus de ce mécanisme d'une solidarité nationale contributive plus de 86% de la population* » (Liberski-Bagnoud, 2015, p.171).

Du fait de cette absence plus ou moins forte de solidarité froide à l'échelle du continent, la solidarité est principalement « *familiale, lignagère, clanique, villageoise, voire communautaire* », mais pas seulement : « *il existe également des institutions solidaires spécifiques à la ville, à l'échelle d'un quartier, d'une confrérie religieuse ou d'une communauté chrétienne* » (Liberski-Bagnoud, 2015, p.171) comme par exemple des tontines ou des institutions de microfinance (Mohamed Salah, 2015). Ces « *solidarités paraétatiques* » (Mohamed Salah, 2015, p.300) « *permettent de compenser les défaillances* » des systèmes officiels de protection sociale (Mohamed Salah, 2015, p.307). Aussi, « *la faiblesse endémique de l'Etat en Afrique ne peut que jouer en faveur des solidarités informelles* » (Mohamed Salah, 2015, p.300).

D'un autre côté, on peut penser que ces différents niveaux de solidarité sont complémentaires, voire même se renforcent mutuellement. Certes, en France par exemple, il est clair que « *le succès historique du « principe de solidarité nationale » n'est plus à démontrer : il a permis d'arracher la plus grande partie de la population à l'insécurité économique résultant des principaux risques de la vie* » (Supiot, 2015, p17). Mais sans les *solidarités civiles*, « *sans la prise en charge des malades ou des chômeurs par leurs familles, sans l'intervention des mutuelles ou des associations d'entraide, l'Etat et le Sécurité sociale seraient bien incapables de faire face aux risques sociaux* » (Supiot, 2015, p29). Dès lors, si les institutions de solidarité nationale permettent de fortement développer la solidarité et jouent le rôle de coordinateur des *solidarités civiles*, ces dernières restent indispensables puisqu'elles « *prolongent et soutiennent* » la solidarité froide (Supiot, 2015, p16).

Par conséquent, que ce soit avec les OESS évoquées dans la première sous-partie ou ci-dessus avec le concept de *solidarités civiles*, on peut présumer qu'à côté des individus et de l'Etat, les organisations ont aussi un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la solidarité. Aussi, après avoir succinctement parcouru le droit, l'histoire, la philosophie, l'économie, la sociologie et la biologie, il nous parait nécessaire de se pencher sur la question de la solidarité dans la discipline scientifique de la gestion.

1.2.2 Deux routes à accès réglementé : accès restreint de l'organisation dans les théories de la solidarité et de la solidarité dans la théorie des organisations

Certes, l'articulation entre la solidarité et les organisations a pu être abordée par certains penseurs de la solidarité que nous avons évoqués précédemment, comme Durkheim, Gide (Paugam, 2011) ou Bourgeois (Blais, 2008). Mais de manière générale, on peut considérer la question des organisations comme un impensé de la théorie de la solidarité. Autrement dit, que

la théorie de la solidarité est une route à accès réglementé, c'est-à-dire « *une voie de circulation dont l'accès est restreint à certains usagers* »[4], en l'occurrence les organisations.

Or, cela va de pair avec le fait que la solidarité soit également « *un impensé de la théorie des organisations* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.19). Trois raisons peuvent l'expliquer. Premièrement, la notion de solidarité est presque totalement absente des revues économiques et des sciences économiques de manière générale, excepté chez Gide (Paugam, 2011). Or, la gestion est en quelque sorte la « *discipline fille de l'économie* » (Eynaud, 2020). Le lien qu'elle entretient avec l'économie dominante est donc problématique, puisque « *par le primat qu'elle donne à l'individualisme méthodologique, l'économie de marché est en effet incapable de penser la solidarité* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.19-20). De ce fait, « *cet héritage réduit la capacité des sciences de gestion à adopter une démarche critique* » (Eynaud, 2020) et à mobiliser des concepts théoriques extérieurs au cadre dominant, tel que celui de solidarité.

Deuxièmement, l'histoire dominante du management est une histoire géographiquement et chronologiquement réduite, ce qui conduit à négliger la question de la solidarité dans les organisations. D'une part, cette histoire est géographiquement réduite au monde anglo-saxon. A la différence par exemple de la médecine et de l'architecture, les cas non anglais ou nord-américains sont généralement introuvables dans les principales revues scientifiques de management (Cumming et coll., 2017). D'autre part, cette histoire dominante est chronologiquement réduite. Elle démarrerait seulement au début du XIXe siècle avec l'ingénieur américain Frederick Taylor, en appui sur Smith et Weber, et se limiterait ensuite principalement aux apports des auteurs américains Mayo, Burnham, William ou encore Coase. Cette « *réduction du spectre d'analyse dans le temps et dans l'espace* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.23) a de fait conduit à négliger les apports d'autres types d'organisations : les OESS émergeant dès le XIXe siècle en Europe occidentale ou encore les organisations de l'économie populaire et solidaire en Amérique latine, qui traduisent pourtant des formes organisationnelles de la solidarité (Eynaud et De França Filho, 2019)

Troisièmement, la solidarité est un impensé de la théorie des organisations du fait d'une double partialité : « *la lecture partielle de Smith et Weber et la vision partiale des auteurs pionniers* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.34). Dans leurs études sur les « *initiateurs de la discipline* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.23), les théoriciens du management se sont ainsi focalisés d'une part sur la théorie de la main invisible de Smith, plutôt que sur ses réflexions sur la solidarité et la redistribution, pourtant proches des idées de Bourgeois. D'autre part, ils se sont centrés sur la théorie de la bureaucratisation de Weber, plutôt que sur son analyse des formes de rationalités dans les organisations non marchandes. En outre, les pionniers américains retenus dans l'histoire dominante de la gestion auraient eux-mêmes pu faire d'autres

[4] Les différents types de routes et voies de circulation : https://codedelaroute.io/blog/differents-types-route/#Route-%C3%A0-acc%C3%A8s-r%C3%A9glement%C3%A9

choix d'analyse en s'intéressant davantage à la solidarité – entre individus et avec la nature – dans leurs réflexions organisationnelles (Eynaud et De França Filho, 2019).

Ces trois raisons révèlent donc pourquoi « *l'histoire du management s'est construite – malgré de nombreux rendez-vous manqués – en dehors de la question de la solidarité* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.35). Par conséquent, la seule forme d'organisation issue de la théorie dominante du management qui intègre un autre objectif que la seule performance économique est l'*entreprise sociale*. Elle correspond au concept de *social business* popularisé par l'économiste bangladais Muhammad Yunus et garde les mêmes méthodes de management et de gouvernance que l'entreprise marchande : *« l'entreprise sociale (version social business) apparaît donc plus comme une extension du marché vers le social (et une marchandisation de celui-ci), que comme une véritable prise en compte du social à des fins de réforme du marché* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.36-37).

De plus, depuis les années 1970, ce modèle gestionnaire basé sur la performance s'est « *exporté* » dans les institutions publiques et les OESS, au prétexte du pragmatisme, de la professionnalisation ou encore de la modernité. Cela a provoqué « *une mise en danger des logiques, institutions, et organisations au service de la solidarité* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.20).

Une théorie des organisations alternative

Il est donc nécessaire de « *sortir de ce système de domination* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.60), qui non seulement néglige l'articulation entre organisation et solidarité, mais qui en plus est préjudiciable aux institutions de solidarité déjà existantes. Pour les professeurs en sciences de gestion Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho, auteurs de *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, il est d'abord primordial de construire une « *contre-histoire de la gestion* » (2019, p.60). Celle-ci doit être en appui sur les grands penseurs de la solidarité : ceux évoqués précédemment – Leroux, Gide, Durkheim, Bourgeois, Gide – mais aussi d'autres plus contemporains, comme l'économiste américaine Elinor Ostrom, qui a élaboré le concept de biens communs, ou encore le sociologue brésilien Alberto Guerreiro Ramos qui dénonce la domination de la logique marchande dans les organisations (Eynaud et De França Filho, 2019).

En plus de cette *contre-histoire*, l'*autre gestion* peut s'appuyer sur les apports du continent latino-américain. D'une part, on observe une articulation inédite entre solidarité et organisation dans le secteur que l'on nomme économie populaire. Celle-ci est notamment composée

> *« de petits métiers, de professions autonomes, de microentreprises, ou d'associations. L'économie populaire puise sa force dans la constitution d'un ensemble de relations de réciprocité tissé dans l'exercice de ces multiples activités. Cet ensemble constitue une extension des solidarités ordinaires de la vie quotidienne, qu'elles soient familiales ou amicales* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.54).

On retrouve l'idée de *solidarités civiles* (Supiot) dans la combinaison entre des solidarités familiales ou amicales et des solidarités davantage formalisées. A la différence de

pays comme la France, ces *solidarités civiles* s'exercent surtout dans une logique de survie (Eynaud et De França Filho, 2019). Cela correspond donc davantage avec ce qui a pu être évoqué précédemment concernant le continent africain.

D'autre part, une théorie des organisations alternative pourrait s'appuyer sur les nouvelles constitutions de la Bolivie et de l'Equateur, qui intègrent la notion de *bien vivir*. Celles-ci s'inspirent des pratiques des amérindiens, fondées sur l'équilibre avec la nature et non son appropriation privée (Eynaud et De França Filho, 2019). Cet équilibre réside dans la logique de don – contre-don mentionnée précédemment. En effet, ils « *tiennent à ritualiser chaque abattage d'arbre et* […] *se sentent obligés, par la force du contre-don, à planter un autre arbre pour rétablir l'équilibre perdu* » (Martins, 2014, p. 80). On peut ici retrouver les deux sens de la solidarité dans la conscience de l'interdépendance objective avec la nature et dans l'obligation morale de contribuer à son maintien.

Enfin, pour bâtir l'*autre gestion*, on peut s'appuyer sur les OESS, puisque, comme l'avait déjà souligné Gide, celles-ci permettent aussi de matérialiser l'articulation entre organisation et solidarité (Eynaud et De França Filho, 2019). Il s'agit donc maintenant de s'intéresser à la manière dont ces OESS traduisent cette solidarité dans leurs pratiques.

1.2.3 Un carrefour entre le Charybde de la banalisation et le Scylla de la disparition : la solidarité au cœur du double projet des OESS

Dans les lignes qui suivent, nous analyserons la concrétisation de la solidarité dans les OESS. Pour cela, nous solliciterons le concept de *double projet* et nous exposerons les débats existants entre les tenants de l'économie sociale et ceux de l'économie solidaire, basés sur une distinction entre *solidarité horizontale* et *verticale*.

Comme nous l'avons abordé précédemment, l'idée de solidarité moderne se concrétise de manière inédite en France à partir du début du XIXe siècle « *en particulier par l'associationnisme* » (Laville, 2014, p.48) qui émergeait alors. Elle était ainsi « *axée sur l'entraide mutuelle autant que sur l'expression revendicative* » et relevait « *à la fois de l'auto-organisation et du mouvement social* » (Laville, 2014, p.48). Si « *la révolution industrielle conjuguée à la force de l'idéologie libérale et* […] *la répression touchant les diverses formes d'associations ouvrières* » ont atténué cette dimension militante « *il en est certes resté diverses traces, en particulier dans les statuts d'économie sociale obtenus dans la seconde moitié du dix-neuvième siècle* […] [avec] *la conquête de formes juridiques spécifiques, différentes des sociétés capitalistes* » (Laville, 2001, p.39).

Dès lors, si la solidarité « *considérée comme un principe de protection susceptible de limiter les effets perturbateurs de l'extension de l'économie de marché* » (Chanial et Laville, 2001, p.10) a surtout été incarnée par l'Etat social à partir de la fin XIXe, on peut également constater « *son expression dans les organisations d'économie sociale par le respect de quelques règles très concrètes : l'égalité de traitement entre sociétaires, la libre adhésion et la non-*

sélection à l'entrée, la non-exclusion pour motif de rentabilité ou de productivité insuffisantes » (Bidet, 2003, p.169).

Pour qualifier ces organisations d'économie sociale, et plus globalement les OESS, il nous semble ici intéressant de reprendre le concept de *double projet*, que Jean-Yves Juban, Hervé Charmettant et Nathalie Magne (2015) utilisent originellement pour caractériser les SCOP. Ce double projet est composé :

> « *D'une part, un projet économique qui consiste en une production offerte sur un marché concurrentiel ; d'autre part, un projet socio-politique qui réside d'abord dans une forme de gouvernance démocratique. Mais, cette dimension socio-politique peut aussi être reliée au choix d'une activité particulière ou à des préoccupations sociétales diverses : protection de l'environnement, revitalisation de l'espace rural, participation citoyenne, ouverture à la diversité culturelle ou encore prosélytisme coopératif,* […]. *Ces orientations nous semblent aller dans le sens de ce que prévoit l'article 1er de la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014 qui pose comme première des trois conditions requises pour qu'une organisation soit rattachée à l'ESS l'existence d'« un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices »* » (Juban et al., 2015, p.84).

Concernant le projet économique des OESS, il nous paraît pertinent de l'étendre à la viabilité globale de l'organisation – « *l'auto-organisation* » analysée par Laville (2014) – et non uniquement à la « *production offerte sur un marché concurrentiel* » de Juban et al. (2015). Le projet socio-politique des OESS pourrait de son côté s'incarner dans la concrétisation de la solidarité – « *l'expression revendicative* » mise en avant par Laville (2014).

Pour poursuivre la réflexion sur le *double projet* des OESS, il est ici nécessaire de reprendre la distinction de Michel Garrabé, Laurent Bastide et Catherine Fas (2001) entre les OESS pratiquant une « *solidarité horizontale* » et celles mettant en œuvre une « *solidarité verticale* ». Dans la première, les organisations privilégient « *le partage et le soutien entre les « acteurs-membres » (« adhérents explicites »)* » (Garrabé et al., 2001, p.35) dans une « *logique de l'« autopromotion » ou du « s'aider soi-même »* » (Garrabé et al., 2001, p.28). Pour ces auteurs, les coopératives, mutuelles et certaines associations, de par la présence d'une « *double qualité de sociétaire-membre et d'usager-bénéficiaire* » (Garrabé et al., 2001, p.27-28) feraient donc partie de cette première catégorie. Jean-François Draperi abonde dans ce sens : « *la solidarité entre membres est au fondement même de toute organisation coopérative, mutualiste et associative* » (2001b, p.12).

Au contraire, dans la *solidarité verticale*, les organisations « *élaborent principalement leur projet en fonction des besoins de tiers non adhérents* ». Ces tiers sont des individus qui se révèlent « *la plupart du temps, dans l'incapacité initiale d'engager une quelconque démarche volontaire et autonome* » (Garrabé et al., 2001, p.27-28). Les associations dont les bénéficiaires ne sont pas adhérents, mais aussi les entreprises d'insertion, feraient alors partie de cette seconde catégorie (Garrabé et al., 2001). De notre côté, nous estimons que les sociétés commerciales de l'ESS et les fondations correspondraient également à cette seconde catégorie, puisque leurs bénéficiaires ne peuvent généralement pas non plus devenir adhérents.

Qui dit double projet dit double risque

Revenons-en au *double projet*. Le fait de poursuivre à la fois un projet économique et un projet socio-politique « *entraîne des tensions dans les pratiques et, parfois, une polarisation sur l'un des deux projets* » (Juban, 2015, p.88). En effet, les pratiques des organisations à *double projet* « *sont le fait de choix mais aussi de contraintes. Lorsque les pratiques sont choisies, elles le sont en conformité avec le projet sociopolitique* […]. *Mais tout n'est pas affaire de choix, le projet économique oblige souvent à prendre en compte des contraintes qui s'imposent* » (Juban, 2015, p.88).

Or, qui dit *double projet* dit également double risque. La polarisation sur l'un des deux projets peut en effet mener à la « *dégénérescence* » de l'organisation. Cette thèse, formulée par les époux Webb (1904) au sujet des coopératives, est reprise par Charmettant qui l'illustre de cette manière « *les coopératives navigueraient donc entre le Charybde de la « banalisation » et le Scylla de la « disparition »* » (2017, p.8). A notre tour, il nous semble pertinent d'étendre cette thèse à l'ensemble des OESS. D'un côté, la polarisation sur leur projet économique garantit leur viabilité mais conduit à négliger les valeurs originelles qui les distinguaient des entreprises capitalistes. Dans ce cas, on peut également parler d'*isomorphisme*, défini comme « *un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 149). De l'autre côté, la polarisation des OESS sur leur projet socio-politique risque de les conduire à négliger la viabilité de leur organisation et donc de les mener à la liquidation.

A ce stade de la réflexion, précisons qu'il est régulièrement reproché aux organisations de l'économie sociale – centrées sur la *solidarité horizontale* dans la typologie de Garrabé et al. – de s'être plus ou moins banalisées durant le XXe siècle. Selon Draperi (2017), s'appuyant sur Jacques Moreau, cette banalisation est la conséquence de deux confrontations. D'une part, les associations, coopératives et mutuelles ont été confrontées aux contraintes du marché. Celui-ci impose un cadre financier et la pression de la concurrence. Ainsi « *il y a souvent tension entre les valeurs et les règles parce que la vie économique est dominée par un secteur capitaliste qui n'obéit pas aux règles démocratiques* » (Draperi, 2001b, p.10). D'autre part, les organisations de l'économie sociale ont été confrontées aux contraintes de l'Etat. Celui-là impose un cadre juridique mais aussi la définition de l'offre de services lors de l'attribution de missions de services publics, ce qui concerne principalement les associations (Draperi, 2017).

L'émergence de l'économie solidaire en réaction à la banalisation de l'économie sociale

Venons-en maintenant à l'économie solidaire. Selon Jean-Louis Laville (2001), le contexte économique et politique français a profondément évolué à partir des années 1960 : apparition de *nouveaux mouvements sociaux*, qui aspiraient notamment à de nouveaux modes d'expression et d'engagements dans l'espace public ; tertiarisation des activités ; accroissement des inégalités du fait de la mondialisation des économies ; bouleversements socio-démographiques avec notamment le vieillissement de la population et la progression de

l'activité féminine ; nouvelle question sociale, comme abordée plus haut. Dans ce contexte, une multitude d'initiatives économiques « *ne recherchant pas la maximisation des intérêts individuels* » (Gardin, 2006, p.22) émergent. A partir des années 1980, celles-ci se sont progressivement reconnues sous le terme d'économie solidaire. De cette manière, elles mettent en exergue l'importance du projet socio-politique et se différencient de l'économie sociale : « *l'économie solidaire s'est imposée au départ en réaction à une économie sociale en voie de banalisation* » (Laville, 2001, p.50).

De ce fait, ces initiatives « *renouent avec l'élan associatif de la première moitié du XIXe siècle en mettant au cœur de leur passage à l'action économique la référence à la solidarité* » (Laville, 2001, p.47). La réalisation de ce projet socio-politique ne se traduit donc pas par le choix d'un statut spécifique, mais par la participation citoyenne (Laville, 2001) et la présence dans certains secteurs d'activité : les services à la personne, la protection de l'environnement, l'insertion par l'activité économique ou encore les nouveaux modes d'échanges comme le commerce équitable, les monnaies alternatives et la finance solidaire (Gardin, 2006).

Dans le champ universitaire comme sur le terrain, les tenants de l'économie sociale et ceux de l'économie solidaire s'opposent parfois. Néanmoins, pour certains auteurs, la frontière est fine entre ces deux économies, notamment en termes de solidarité. Cette distinction dépendrait notamment du cycle économique :

> « *C'est ainsi que les périodes de croissance ont organisé le développement d'une économie sociale privilégiant un mode de régulation interne (« solidarité horizontale »), tandis que les périodes de crise* […] *ont plutôt favorisé la solidarité dite « verticale »*. […] *Dans la période récente, le poids considérable de l'inactivité (chômage structurel) a suscité l'émergence d'organisations de « solidarité verticale » articulant les logiques d'insertion et de proximité. Cela pourrait faire croire qu'il s'agit d'un phénomène d'une nature nouvelle par rapport au modèle traditionnel de la solidarité, alors qu'il ne s'agit en réalité que de l'une de ses formes particulières* » (Garrabé et al., 2001, p.35).

Quoi qu'il en soit, l'économie sociale et l'économie solidaire sont reconnues par la loi ESS de 2014 comme appartenant au même secteur. Surtout, les tensions entre disparition et banalisation peuvent affecter l'ensemble de ces organisations, et non uniquement celles de l'économie sociale. Laurent Gardin, dans son ouvrage *Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'Etat* (2006), souligne ainsi les différentes tensions auxquelles font face les activités de l'économie solidaire, que ce soit dans leurs relations avec le marché comme dans le cadre de la régulation de l'Etat. Par ailleurs, les risques de banalisation des OESS ont été accrues à partir des années 1970, du fait d'une adoption de plus en plus fréquente de techniques de gestion propres à l'entreprise classique, qui « *a agi comme un cheval de Troie. Par un glissement insidieux et progressif, elle a déplacé de l'intérieur le curseur de la solidarité vers celui des logiques de marché* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.60).

Or, pour Laville, les phénomènes d'isomorphisme « *ne peuvent être contenus que par la recherche d'une combinaison entre une pluralité de principes économiques (marché, mais aussi redistribution et réciprocité)* » (Laville, 2001, p.49). Dans la sous-partie suivante, il

s'agira donc d'aborder cette question de la pluralité des principes économiques, permettant de résister à la banalisation, mais également d'appréhender les pratiques de solidarité des OESS.

1.3 Dresser la feuille de route : cadrage de l'étude

Dans cette dernière sous-partie, nous allons montrer qu'au-delà de la question de la banalisation, le concept d'économie plurielle permet de mieux cerner les OESS. A partir de ce concept, nous proposerons ensuite une grille d'analyse pour catégoriser les pratiques de solidarité. Enfin, nous présenterons la méthodologie et le terrain de notre enquête.

1.3.1 Sortons des sentiers battus : la solidarité au prisme de l'économie plurielle

Nous avons vu précédemment qu'au cours du XXe siècle, une séparation a eu lieu entre l'économique, généralement « *assimilé à l'économie marchande* » et le social, principalement attribué à l'Etat par le biais de la redistribution (Laville, 2014, p.50). Cependant, quand on prolonge cette séparation sur le champ théorique, cela conduit à négliger une partie de la réalité économique :

> « *Le principal obstacle réside en effet dans une conception tronquée de l'économie qui oppose de façon simpliste une économie de marché, créatrice de richesses et génératrice de croissance, à des activités non marchandes et non monétaires perçues comme « parasitaires ». Cette vision caricaturale élude la question de l'ampleur des financements publics qui soutiennent l'économie de marché ; elle ignore l'importance d'infrastructures non marchandes pour les entreprises dans une économie à fort contenu informationnel, immatériel et relationnel. Elle nie aussi combien le travail de socialisation réalisé dans le cadre des activités non monétaires (familiales, amicales ou de voisinage) autorise ou facilite la production de richesses marchandes* » (Chanial et Laville, 2001, p.34).

Or, cette conception, basée sur « *la dichotomie marchand versus non marchand* », est dominante en économie. Elle est même partagée à l'intérieur de courants théoriques hétérodoxes comme celui de la nouvelle sociologie économique (Gardin, 2006, p.128). Il est dès lors nécessaire de sortir des sentiers battus puisque « *l'économie sociale comme l'économie solidaire ne prennent sens que par rapport à une économie plurielle, c'est-à-dire une économie ne se réduisant pas à la société de capitaux et au marché, dans laquelle plusieurs logiques économiques peuvent se déployer* » (Laville, 2001, p.48).

Ce concept d'économie plurielle s'inscrit dans le prolongement des travaux de Polanyi. Quatre principes de comportement économique coexisteraient donc dans notre société. Le premier principe est celui bien connu du marché. Il repose sur un échange achat/vente immédiat avec une symétrie entre les choses échangées, « *une égalité mathématique* » (Polanyi, cité par Gardin, 2006, p.29) : un bien est acheté à un certain prix. Le marché a pour finalité la maximisation des intérêts individuels.

Son origine remonterait à la fin de l'âge de pierre, mais Polanyi montre qu'il n'est devenu un principe à tendance hégémonique qu'à partir du XIXe siècle, lors de

> « *la transformation en marchandises de trois éléments essentiels : le travail, la terre, la monnaie. Le salaire fixe le prix du travail, l'intérêt celui de la monnaie, le loyer le prix de l'utilisation de la terre. Aussi Polanyi, à la différence des économistes classiques, considère ces marchandises comme fictives.* […] *Aucune de ces « marchandises » n'est produite pour la vente, leur transformation en marchandise entraîne la transformation de l'économie en économie de marché et de la société en société de marché* » (Gardin, 2006, p.31-32).

A l'inverse, les sociétés antérieures au XIXe siècle reposaient majoritairement sur l'un des trois autres principes économiques, ou sur une combinaison des trois.

Le deuxième principe est celui de la réciprocité. Nous l'avons déjà présenté dans la première sous-partie, mais nous pouvons rappeler qu'il repose sur la logique du « *don et contre-don permanent* » (Gardin, 2006, p.29). Contrairement à l'échange marchand, ce ne sont pas les dons et contre-dons qui sont symétriques, mais les acteurs de la relation. Cette symétrie se concrétise dans la possibilité du contre-don (Gardin, 2006) et se distingue donc de la charité. La réciprocité s'inscrit généralement dans l'économie non monétaire, avec des dons de biens, de services ou encore de temps (Castel, 2015) mais comporte parfois une dimension monétaire (Gardin, 2006) (Liberski-Bagnoud, 2015). Le motif de la relation réciprocitaire est la solidarité (Castel, 2015).

Le troisième principe est celui de la redistribution. Il repose sur la centralisation des biens par un intermédiaire qui les redistribue ensuite. La relation n'est donc plus symétrique, mais hiérarchique, puisqu'elle est organisée par une autorité centrale. Cette autorité n'est pas nécessairement l'Etat, et historiquement elle a pu être le chef de famille ou de village (Gardin, 2006), ou encore les mutuelles (Castel, 2015). Pour Odile Castel, la finalité de la redistribution est le partage de la production, mais elle précise que cette redistribution *« peut être accaparée par un groupe social favorisé par le centre* » (2015, p.177). Cependant, nous avons vu que pour Eynaud et De França Filho (2019) ou Laville (2014) la redistribution peut partager la même finalité que la réciprocité, à savoir la solidarité.

Le dernier principe est celui de l'administration domestique. Il « *consiste à produire pour son propre usage* » de manière autarcique, que ce soit à l'échelle de la famille ou d'un village (Gardin, 2006, p.31) et de manière générale dans des réseaux de proximité. Polanyi conceptualise ce principe « *à partir de la différence faite par Aristote entre l'œconomia, la production pour l'usage, et la chrématistique, la production pour l'acquisition d'argent* » (Gardin, 2006, p.31), la chrématistique renvoyant donc au principe du marché. Il existe un débat théorique pour savoir si ce principe est distinct de la réciprocité (Gardin, 2006). Néanmoins, pour Gardin, en appui sur Polanyi, l'administration domestique et la réciprocité font partie du même pôle de l'économie non-monétaire – tout en précisant que « *certes, un certain nombre de relations réciprocitaires empruntent des formes monétarisées* » (2006, p.42) ce qui ne facilite pas forcément la compréhension. Ainsi, il résume les caractéristiques des trois principes majeurs dans un tableau présenté en annexe 2.

L'hybridation des principes dans les OESS

D'ailleurs, Gardin (2006) souligne les nombreux débats théoriques ayant eu lieu sur la difficile distinction entre réciprocité et marché, et réciprocité et redistribution. Il énonce deux raisons à cela. La première dépend de l'angle d'approche de ces principes : si l'on met l'accent sur la position symétrique entre les acteurs, ou bien sur leurs motivations, ou encore sur les choses échangées, on peut confondre l'un ou l'autre de ces principes.

La deuxième raison repose sur « *les possibilités d'hybridation de ces économies qui apparaissent tant au niveau des organisations productrices de biens et de services que des sociétés dans leur ensemble* » (2006, p.39) mises en avant par Polanyi. Par exemple, les entreprises marchandes peuvent bénéficier de mécanismes de redistribution via des subventions publiques mais aussi de ressources non monétaires via des échanges d'informations au sein de réseaux de personnes. La motivation reste cependant la maximisation du profit (Castel, 2003). Dans ces cas-là, Castel (2015) et Gardin (2006) parle d'*instrumentalisation* ou de *subordination* d'un principe par un autre.

Pour Gardin, c'est justement la présence « *d'une impulsion réciprocitaire et d'une hybridation des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires* » qui caractérise les initiatives d'économie solidaire (2006, p.76). Par exemple, le commerce équitable, qui a pour finalité la solidarité entre des consommateurs des pays du Nord et des producteurs des pays du Sud, va instrumentaliser le mécanisme de l'échange marchand. Pour reprendre la notion de réencastrement de Polanyi, on peut dire que l'on assiste alors à un phénomène de « *réencastrement de la production dans des liens sociaux et démocratiques qui se forment pour cette production* » (Gardin, 2006, p.153).

Selon Castel cette définition d'organisations hybrides peut être étendue à l'ensemble des OESS, pour qui « *le fondement structurel* […] *est la réciprocité* » (2015, p.182). Ces différentes articulations entre les trois principes de comportements économiques sont synthétisées dans les deux schémas en annexe 3. Le graphique présent en annexe 4 illustre d'ailleurs cette réalité d'hybridation pour les associations : en 2017, leur budget moyen est composé de 20 % de subventions publiques (instrumentalisation du principe de redistribution), de 66 % de ressources d'activités (instrumentalisation du principe du marché) et de 14 % de dons, mécénat et cotisations (principe de réciprocité) (Observatoire national de l'ESS, 2020).

Ainsi, la référence au concept d'économie plurielle « *constitue une grille d'analyse qui présente l'avantage de respecter les faits et peut mettre à jour tant des complémentarités que des tensions et des conflits entre diverses polarités économiques* » (Laville, 2003, p.241). Elle permet donc de mieux caractériser les OESS, et par extension, les pratiques de solidarité que ces organisations peuvent mettre en place comme nous allons le montrer ci-après.

1.3.2 Catégoriser les pratiques de solidarité pour ne pas perdre son chemin

Après avoir présenté le cadre théorique de l'économie plurielle, nous pouvons maintenant exposer la grille d'analyse que nous avons élaboré dans le but d'appréhender les pratiques de solidarité dont les OESS ont été actrices et/ou bénéficiaires pendant la crise. Nous avons retenu quatre dimensions différentes. La première repose sur les trois grands principes de comportements économiques que sont le marché, la redistribution et la réciprocité. La deuxième dimension est basée sur la forme de l'objet de l'échange solidaire : monétaire, matériel (échange de biens), immatériel (échange de service incluant les échanges d'informations, le soutien psychologique…).

La troisième dimension est un classement des pratiques selon chaque partie prenante que peut avoir une OESS. Nous avons classé ces parties prenantes en partant de la solidarité la plus froide jusqu'à la solidarité la plus chaude : les pouvoirs et organisations publics (Etat, collectivités territoriales et organisations telles les Centres Hospitaliers Universitaires, les CCAS…), les organisations de second niveau (fédérations, syndicats interprofessionnels, réseaux…), les organisations de premier niveau avec lesquelles les OESS peuvent avoir des relations de partenariat, les salariés, les bénéficiaires et clients adhérents (correspondant à la *solidarité horizontale*) et une dernière catégorie rassemblant les bénéficiaires et clients non adhérents mais aussi le grand public (correspond à la *solidarité verticale*).

Nous avons nommé la quatrième et dernière dimension « orientation » des pratiques de solidarité. Pour l'expliquer, on peut prendre appui sur l'étude menée par Fabrice Cassou, Gérard Cliquet, Rozenn Perrigot sur les pratiques de solidarité au sein des coopératives de commerçants. Ils montrent que les pratiques de solidarité peuvent avoir lieu de deux « *manières* » différentes : « *entre une organisation et ses membres de manière verticale et entre pairs de manière horizontale* » (2016, p.165). Concernant la solidarité de *manière verticale*, ils précisent qu'elle peut s'exprimer « *soit de manière centralisée « top-down » (de la tête de réseau vers les coopérateurs), soit de manière décentralisée de type « bottom-up » (des associés vers la tête de réseau)* » (2016, p.160).

Certes, cette typologie nous éclaire au sujet des relations entre parties prenantes. Cependant, les termes qu'ils utilisent peuvent mener à la confusion avec ceux que nous avons déjà employé précédemment. En effet, nous nous sommes déjà servis des adjectifs « horizontal » et « vertical » pour parler de la « direction » de la solidarité : vers des membres adhérents ou non adhérents (Garrabé et al., 2001). En outre, plutôt que de recourir au terme « manière », nous emploierons donc celui « d'orientation » qui nous semble plus précis. Nous avons alors énoncé trois orientations possibles des pratiques de solidarité : d'abord, « vers l'OESS » lorsque l'OESS bénéficie de la solidarité. Ensuite, « par l'OESS » lorsque c'est l'OESS qui met en place une pratique de solidarité vers une partie prenante. Enfin, nous utiliserons le terme « entrecroisée » lorsque la pratique de solidarité a lieu simultanément *vers* et *par* deux acteurs intégrant la même catégorie de partie prenante, par exemple deux OESS qui échangent mutuellement des informations.

Pour chacune des six parties prenantes que nous avons listées, nous pourrons donc remplir le tableau suivant :

TABLEAU 1 Principes, formes et orientations des pratiques de solidarité				
PRINCIPE DE COMPORTEMENT ECONOMIQUE		MARCHÉ	REDISTRIBUTION	RÉCIPROCITÉ
FORME DE L'OBJET DE L'ECHANGE	Orientation de la solidarité			
MONÉTAIRE	Vers l'OESS			
	Par l'OESS			
	Entrecroisée			
MATÉRIEL	Vers l'OESS			
	Par l'OESS			
	Entrecroisée			
IMMATÉRIEL	Vers l'OESS			
	Par l'OESS			
	Entrecroisée			

Pour terminer cette partie, penchons-nous à présent sur les caractéristiques des OESS que nous avons étudiées et sur la méthodologie d'enquête que nous avons employée.

1.3.3 Carnet de route de l'étude : méthodologie et échantillon

Après avoir effectué une revue de littérature sur le concept de solidarité, dont nous avons résumé les principaux éléments dans les lignes précédentes, nous avons suivi une méthodologie exploratoire et inductive en nous basant sur une étude qualitative. Notre démarche s'inscrit donc dans la *théorie ancrée* de Glaser et Strauss (1967) puisque nous cherchons à établir des propositions de recherche à partir d'une collecte de données principalement qualitatives, et non une vérification d'hypothèses scientifiques déjà établies.

Cette collecte de données comprend 22 entretiens semi-directifs réalisés entre le 9 juillet et le 4 novembre 2020 auprès de salariés, de dirigeants et d'élus d'OESS de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Ces entretiens, réalisés par téléphone ou visioconférence (excepté un entretien en présentiel), d'une durée de 45 minutes à 1h15 environ, ont été enregistrés et ont fait l'objet de retranscriptions intégrales, soit plus de 250 pages de corpus. A la différence d'une méthode plus quantitative par exemple par questionnaire, la méthode par entretien nous a permis de creuser le sens attribué à la solidarité par les acteurs interrogés, d'observer des pratiques de solidarité qui n'étaient pas forcément perçues comme telles par les acteurs eux-mêmes, et d'approfondir les « coulisses » de la mise en place de telle ou telle pratique.

La collecte comprend également des données secondaires recherchées en amont de chaque entretien via une revue de presse, les rapports d'activité publics, les réseaux sociaux et le site internet concernant les OESS interrogées, ainsi que le site societe.com pour les renseignements juridiques.

Toutes ces données ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle. Nous avons d'abord cherché à identifier et ordonner les pratiques de solidarité évoquées par les personnes interrogées. A la suite de lectures théoriques, notamment concernant l'économie plurielle, nous avons pu classer ces pratiques selon la grille d'analyse présentée précédemment. Les retranscriptions nous ont également permis de mettre en lumière trois thématiques transversales, à savoir le rôle des réseaux, la gouvernance et les enjeux liés au double projet comme nous le verrons en troisième partie.

Les OESS interrogées ont été sélectionnées selon deux critères principaux : le statut juridique et le secteur d'activité. Les critères secondaires de la taille des structures et de leur localisation ont été prises en compte dans la mesure du possible. En effet, notre réseau personnel était peu développé et il n'a pas souvent été facile d'obtenir des entretiens auprès de salariés, dirigeants et militants généralement très occupés. Aussi, nous nous sommes principalement basés sur le réseau des membres de la chaire ESS et de l'équipe pédagogique de la mention ESS, ainsi que sur une construction d'un « *échantillon boule-de-neige* » défini de la manière suivante : « *on identifie quelques personnes appartenant à la population cible, et on leur demande de fournir les coordonnées d'autres personnes (de cette population cible) avec qui elles sont en lien, et ainsi de suite* » (Firdion, 2012, p.16).

Par conséquent, il nous paraissait irréaliste de prétendre à la représentativité de notre échantillon. Cependant, nous avions pour ambition que les caractéristiques de cet échantillon en termes de statut juridique et de secteurs d'activité soient les plus proches possibles de celles de la population nationale des OESS mises en lumière par le dernier *Atlas commenté de l'ESS* (Observatoire de l'ESS, 2020). Concernant les statuts juridiques, nous avons repris les cinq familles de l'ESS définies par la loi ESS de 2014. Concernant les secteurs d'activité, nous nous sommes basés sur la nomenclature d'activités française (NAF) en reprenant les aménagements de l'Observatoire de l'ESS[5].

Nous avons présenté les 24 OESS[6] de notre échantillon dans le tableau 2 ci-dessous, en les classant par statut juridique puis par ordre alphabétique. Puis, nous avons exposé dans le tableau 3 en annexe 5 les plus récentes statistiques du nombre d'organisations et de salariés par famille juridique, afin de le comparer aux statistiques de notre échantillon détaillées dans le tableau 4, également en annexe 5. Enfin, nous avons comparé dans le tableau 5 en annexe 6 le poids des secteurs d'activité de notre échantillon avec le poids des secteurs d'activité dans la population ESS globale et le poids de l'ESS dans l'activité (par rapport au privé lucratif et au public).

[5] L'Observatoire de l'ESS a par exemple divisé le secteur d'activité « santé humaine et action sociale » en deux catégories différentes et regroupé dans la catégorie « industries » plusieurs secteurs industriels différents.

[6] Il y a 24 OESS pour 22 entretiens car deux personnes occupaient des postes dans deux OESS différentes : Florence Martin (Enercoop et Energie partagée) et Sébastien Raynaud (EVE et Recyclea).

TABLEAU 2
Description des organisations enquêtées

	Nom de l'organisation	Statut juridique	Secteur d'activité (code NAF)	Description de l'activité	Salariés*	Date de création*	Localisation (département)	Personne interrogée	Poste de la personne interrogée
1	APF France Handicap - Développement AURA	Association	Action sociale (8899B)	Générer de nouvelles ressources financières pour APF France Handicap, intrapreneuriat	20 [14 600]	2016 [1933]	Villeurbanne (69)	Cécile Delille	Cheffe de projet mécénat, fundraising et partenariats
2	CRESS AURA	Association	Non classés (9411Z Activités des organisations patronales et consulaires)	Féderer, promouvoir et accompagner les OESS de la région	15	1982	Lyon (69)	Pauline Neuilly	Chargée de mission développement économique et territorial
3	E2C Ecole de la deuxième chance Rhône Lyon Métropole	Association	Enseignement (8559A)	Formation et insertion des jeunes de 16 à 30 ans sortis du système scolaire sans qualification	17	2009	Lyon (69)	Pascale Bouysset	Directrice
4	Energie partagée	Association	Non classés (9499Z Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire)	Accompagnement et financement des projets citoyens de production d'énergie	24	2010	Vaulx-en-velin (69)	Florence Martin	Directrice administrative et financière
5	GESRA Groupement des Épiceries Sociales et Solidaires AURA	Association	Non classés (9499Z Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire)	Accompagnement de 43 épiceries sociales et solidaires dans la région	3	2004	Villeurbanne (69)	Eric Vivier	Coordinateur
6	Périscope	Association	Arts et spectacles (9001Z)	Salle de concerts, accompagnement et espace de travail mutualisé pour les artistes et les acteurs de la musique	8	2007	Lyon (69)	Garance Amieux	Chargée de mission Coordination et accompagnement
7	Secours Populaire français de Haute Savoie	Association	Action sociale (8899B)	Aide alimentaire, administrative et vestimentaire ; accès aux soins, à la culture, au sport, au numérique	4	1971 [1945]	Pringy (74)	Clément Collart	Responsable de gestion
8	Sport dans la Ville	Association	Sport et loisirs (9312Z)	Insertion des jeunes par le sport	90	1998	Lyon (69)	Samuel Tran	Chef de projets sport et événementiel
9	UNA Isère	Association	Action sociale (8899B)	Accompagnement d'associations d'aide à domicile et d'organisations publiques (CCAS, CIAS), protection des majeurs	30**	1982 [1970]	Meylan (38)	Raphaël Thivillier	Directeur
10	Vacances ULVF	Association***	Hébergement et restauration (5520Z)	Gestion de villages vacances	180 ETP	1976	Le Chambon-Feugerolles (42)	Didier Savaux	Directeur général
11	CERA Caisse d'Epargne Rhône-Alpes - Agence ESS	Banque coopérative	Activités financières et d'assurance (6419Z)	Banque de dépôt et banque d'affaires pour les OESS de Rhône-Alpes	13**** [34 000]	1818	Lyon (69)	Frédéric Hello	Directeur Agence ESS
12	Elycoop	CAE SCOP SA	Soutien aux entreprises (7022Z)	Coopérative d'activités et d'emploi : encadrement et accompagnement de 150 entrepreneurs salariés	110*****	2000	Villeurbanne (69)	Jimmy Mercante	Directeur
13	Enercoop AURA	SCIC SA	Construction et autres industries sauf alimentaires (3511Z)	Fournisseur d'électricité d'origine renouvelable	12 [150]	2010 [2005]	Grenoble (38)	Florence Martin	Présidente du CA
14	SET Smart Equipment Technology	SCOP SA	Construction et autres industries sauf alimentaires (2899B)	Production et réparation d'équipements pour l'industrie de microélectronique	60	1975 (2012 reprise en SCOP)	Saint Jeoire (74)	Pascal Metzger	PDG
15	Sodiaal	Coopérative agricole	Commerce (4633Z)	Transformation et commercialisation de produits laitiers (lait, fromage, crème, beurre…). 20 000 éleveurs sociétaires	1000	1989	Saint-Bonnet-des-Bruyères (69)	Sébastien Courtois	Eleveur de vaches laitières et administrateur
16	MAIF	Mutuelle d'assurance	Activités financières et d'assurance (6512Z)	Mutuelle d'assurance	8000	1934	Lyon (69)	Estelle Ponthus	Animatrice technico-commerciale Associations et Collectivités
17	MGEN du Rhône	Mutuelle de santé	Activités financières et d'assurance (6512Z)	Complémentaire santé, prévoyance	23 [10 000]	1946	Lyon (69)	Delphine Renard	Déléguée départementale
18	Solimut	Mutuelle de santé	Activités financières et d'assurance (6512Z)	Complémentaire santé, épargne, retraite, prévoyance	450	1991	Lyon (69)	Loic Postal-Girard	Chargé des partenariats et de l'ESS
19	Fondation CERA	Fondation d'entreprise	Non classés (9499Z Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire)	Financement d'OESS (principalement des associations)	3**** [34 000]	2010	Lyon (69)	Chantal Guillet	Responsable
20	Fondation du Parmelan	Fondation reconnue d'utilité publique	Santé humaine (8710A)	Ehpad, accueil, aide et accompagnement des personnes âgées dépendantes ou non	120	1874	Annecy (74)	Stéphane Richard	Directeur
21	Fondation OL	Fondation d'entreprise	Sport et loisirs (9312Z)	Financement d'OESS	3	2007	Lyon (69)	Christophe Durand	Chargé de mission
22	EVE Environnement Valorisation Emploi	SARL Entreprise d'insertion	Construction et autres industries sauf alimentaires (3832Z)	Tri et traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)	160	2006	Domerat (03)	Sébastien Raynaud	Gérant
23	Phénix	SAS ESUS	Soutien aux entreprises (7022Z)	Récupération des invendus alimentaires et non alimentaires pour don aux associations ou revente aux particuliers	170	2016	Annecy (74)	Giada Affaticati	Chargée de projets et partenariats associatifs
24	Recyclea	SAS ESUS Entreprise adaptée	Construction et autres industries sauf alimentaires (3832Z)	Réemploi de matériel informatique de clients professionnels, centre de support téléphonique	115	2013	Domerat (03)	Sébastien Raynaud	Directeur

** Lorsque que nous avons souhaité préciser le nombre de salarié du service ou de la section locale, les chiffres entre crochets correspondent à la structure nationale.*

*** Le service dédié à l'accompagnement des organisations associatives et publiques compte 5 salariés. Les 25 autres salariés travaillent sur l'activité de protection des majeurs, qui n'a pas été abordée au cours de l'entretien.*

**** La maison mère associative de Vacances ULVF détient la totalité ou majorité des parts de trois organisations : une autre association, une SAS et une SASU, permettant d'isoler respectivement les services centraux et support, l'exploitation commerciale et les activités de maintenance et rénovations.*

***** La Caisse d'Epargne Rhône-Alpes (CERA) compte 3000 salariés. Les 3 personnes travaillant à la Fondation de la CERA sont salariées de la CERA et non de la fondation en elle-même. Mais on aurait également pu mentionner les 105 000 salariés du groupe bancaire BPCE auquel la Caisse d'Epargne appartient.*

***** Elycoop compte 10 salariés pour l'équipe support, 100 entrepreneurs-salariés et 50 entrepreneurs en contrat CAPE et donc pas encore salariés.

Conclusion – Ce qui est et ce qui doit être

A travers la longue histoire de la solidarité depuis le droit romain jusqu'à nos jours, nous avons pu constater que ce concept « *a acquis une certaine indépendance vis-à-vis de la culture juridique qui l'a vu naître* » (Supiot, 2015, p.32). D'un concept « voie à sens unique », il s'est transformé en « voie à double sens » : ceux d'interdépendance objective et d'idéal moral. Autrement dit, « *la solidarité est à la fois ce qui est et ce qui doit être* » (Blais, 2019, p.21). La solidarité est même devenue un *concept-carrefour* de disciplines et d'écoles de pensée. Cependant, nous avons remarqué que la solidarité a principalement été envisagée au niveau interindividuel ou au niveau de la société avec un questionnement sur le rôle de l'Etat. Ainsi :

> « *Bien que la pensée solidaire soit riche et nourrie par une importante réflexion, issue notamment d'auteurs français du XIXe siècle (Blais, 2007), elle reste encore largement absente des réflexions sur les modèles organisationnels et sur leur soutenabilité. Si les questions de solidarité sont présentes dans les discours actuels, elles sont généralement cantonnées à des horizons sociétaux ou à des débats en lien avec la défense des droits* » (Eynaud et De França Filho, 2019, p.13).

De ce fait, nous avons souligné la nécessité de *penser une autre gestion* avec Eynaud et De França Filho (2019) pour intégrer la solidarité dans la réflexion sur les organisations. Cette autre gestion s'appuie notamment sur les OESS. Ces organisations concrétisent en effet la solidarité de manière *horizontale* avec leurs membres adhérents, comme le font les organisations de l'économie sociale, ou *verticale* avec des membres extérieurs, comme le font les organisations de l'économie solidaire. Cette solidarité organisationnelle, au cœur du projet sociopolitique des OESS, est en tension avec leur projet économique. Dès lors, pour éviter le piège de la disparition et de la banalisation, mais surtout pour mieux appréhender les pratiques de solidarité, il est primordial de s'appuyer sur les trois principes économiques de l'économie plurielle. Cela nous a permis de dresser une grille d'analyse des pratiques de solidarité basée sur quatre dimensions : l'économie plurielle, la forme de l'objet échangé, l'orientation de la solidarité et le type de partie prenante.

Dans la deuxième partie, il s'agira alors de mettre en lumière l'impact de la crise du Covid sur les OESS, mais surtout d'appliquer cette grille d'analyse aux pratiques de solidarité recensées lors de notre étude qualitative menée auprès de 24 OESS de la région AURA.

PARTIE 2 – ÉTEINDRE L'INCENDIE DU COVID PAR LA SOLIDARITÉ : DE LA SOLIDARITÉ-GLACIER À LA SOLIDARITÉ-OCÉAN

La solidarité est donc « *si difficile à définir, encore plus difficile à mettre en œuvre* » nous explique Dupeyroux (1995, p.716). Après l'avoir défini en première partie et avant de voir pourquoi cela est si difficile de la mettre en œuvre, il s'agit dans cette partie de mettre en lumière les diverses manières dont la solidarité a été activée par les OESS face à la crise du Covid.

Dans une première sous-partie, nous dresserons un bref panorama des multiples dégâts causés par la crise sanitaire et plus spécifiquement par le confinement. Nous assimilons cette crise à un véritable incendie. Nous verrons en effet qu'elle a réduit en cendres bien des projets, mais aussi les revenus marchands et la trésorerie de multiples OESS. Puis, nous montrerons que cet incendie a contraint les OESS à radicalement modifier leur fonctionnement.

Dans une deuxième sous-partie, nous étudierons quelles pratiques de solidarité les OESS ont mises en place et/ou ont bénéficié pour éteindre l'incendie. Nous constaterons d'abord l'ampleur de solidarité avec les pouvoirs et organisations publics. Puis, nous soulignerons le rôle des organisations de second niveau pour adapter cette solidarité aux réalités du terrain. Enfin, nous exposerons les pratiques de coopération entre les OESS et des organisations en situation de partenariat.

Dans la troisième et dernière sous-partie, nous continuerons à observer les diverses pratiques de solidarité des OESS. Nous décrirons d'abord l'entraide avec les salariés. Puis, nous verrons les pratiques de solidarité à destination des bénéficiaires et clients adhérents. Enfin, nous terminerons par la solidarité avec les bénéficiaires et clients non adhérents, ainsi que le grand public.

2.1 Les OESS face à l'incendie du Covid

Comme abordé en introduction, nous avons centré notre étude qualitative sur les pratiques de solidarité pendant le confinement. Pour rappel, celui-ci a été annoncé le lundi 16 mars à 20h à compter du mardi 17 mars à midi. Il a pris fin le lundi 11 mai.

Seules une minorité de têtes de réseau ont mené des enquêtes quantitatives auprès de leurs adhérents, ou les ont rendues publiques. Aussi, nous ne disposons pas d'éléments quantitatifs concernant l'impact de la crise pour les sociétés commerciales de l'ESS, pour les fondations ou encore les mutuelles. Les têtes de réseaux de ces familles juridiques ont

généralement davantage mis en avant des actions solidaires, comme la Mutualité française[7], ou ont surtout cherché à répondre aux besoins immédiats des adhérents par le biais de webinaires de partage d'expériences comme le Mouvement des Entrepreneurs sociaux[8]. De même, très peu d'articles universitaires ont déjà été publiés au sujet des OESS pendant la crise.

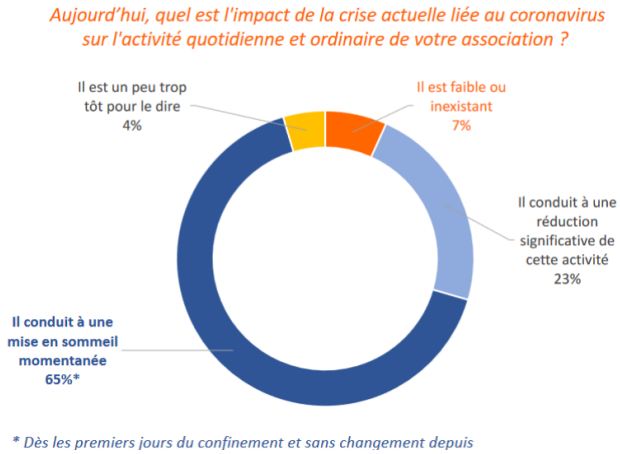
Pour dresser un panorama de l'impact du Covid sur les OESS, nous nous appuierons sur quatre enquêtes quantitatives : celle du Mouvement associatif, menée entre le 20 mars et le 7 avril 2020, à laquelle plus de 16 000 associations ont répondu, dont 10 000 associations employeuses ; celle de la CGSCOP, menée début mai, à laquelle 714 SCOP et SCIC ont répondu (pour une population globale d'environ 3000 SCOP et SCIC) ; et celle de la Coopération Agricole, menée entre le 27 avril et le 29 mai, à laquelle 318 coopératives agricoles ont répondu (pour une population globale d'environ 2300 coopératives agricoles). Pour réduire le caractère partiel de ces données et donc de notre panorama, nous articulerons ces données avec une étude qualitative menée pendant le confinement par Edith Archambault auprès d'une quinzaine d'associations, par un article de Barbara Mauvilain sur les coopératives agricoles et par certains témoignages des OESS que nous avons interrogées.

2.1.1 Un incendie qui réduit en cendres les projets et ressources des OESS

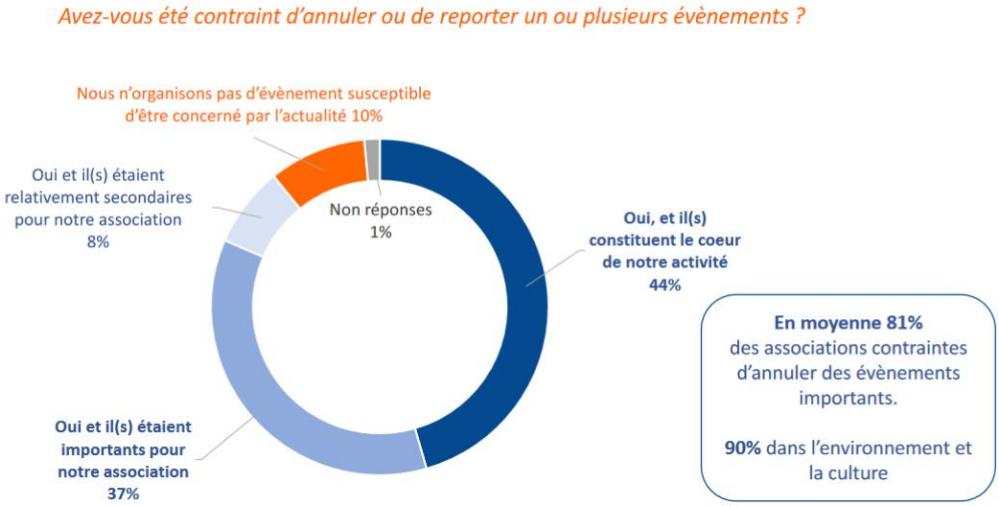
Pour certaines associations, le confinement a même commencé avant le 17 mars. Archambault souligne ainsi que les associations du secteur éducatif, sportif, culturel et humanitaire ont souvent « *été contraintes de cesser de fonctionner dès le 13 mars, en même temps que toutes les écoles publiques et privées* ». Il en a été de même à partir du 17 mars pour la plupart des associations employeuses, notamment les associations du secteur de la santé et de l'action sociale sans hébergement de nuit (2020, p.101). Le graphique du Mouvement associatif (2020) ci-dessous illustre bien cette contrainte menant majoritairement à l'arrêt complet ou à la réduction significative de l'activité.

[7] Comme dans cet article *Covid-19 : les solidarités en action* : https://www.mutualite.fr/actualites/covid-19-les-solidarites-en-action/

[8] Sur des thématiques comme « Faire face aux difficultés de trésorerie » ou « Manager ses équipes à distance et communiquer en interne » exemples : https://pousses.paris/index.php/node/5482



Cette réduction de l'activité a notamment concerné l'organisation d'événements qui ont généralement été annulés, alors qu'ils pouvaient constituer le cœur de l'activité de l'organisation, comme le montre le graphique du Mouvement associatif (2020) suivant :



A titre exemple, le Périscope, association du secteur culturel, a dû fermer sa salle de concert, ses salles de répétition, ses bureaux partagés, ses ateliers d'accompagnement des artistes… (Amieux, association, salle de concert et accompagnement d'artistes). La quasi-totalité des activités de Sport dans la ville ont été impactées de la même façon :

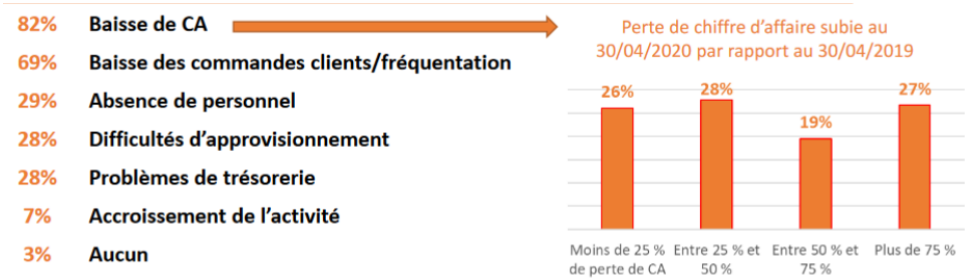
> « *À partir du moment où notre activité c'est de faire des séances sportives ou des sorties, on amène des centaines de jeunes à des matchs ou à des sorties culturelles chaque saison, des découvertes dans le monde de l'entreprise, des ateliers confiance en soi pour apprendre à s'exprimer, des choses comme ça, on a été très fortement impacté, puisque tout ça du coup c'est des choses qui se font en physique, sur des terrains ou dans des salles, sans parler des séjours internationaux qu'on propose aux jeunes* […] *tout ça, à partir de mars c'est tombé à l'eau alors qu'il restait un gros volet événementiel jusqu'à la fin de saison* » (Tran, association, insertion des jeunes par le sport)[9].

[9] Nous mentionnons entre parenthèses après chaque verbatim le nom de la personne, le nom de l'OESS lorsqu'il n'a pas été cité juste avant, le statut juridique et une courte description rappelant l'activité de l'OESS.

En conséquence de la réduction de l'activité, les OESS ont pu voir les revenus marchands fortement diminuer, comme la Coopération agricole le souligne :

> « *Les coopératives agricoles ont globalement fait face à une forte baisse d'activité (activité proche de 70% de leurs capacités optimales). Elles ont subi une perte moyenne de 28% de chiffre d'affaires sur la période de mars à mai avec des écarts importants (pour 27% des sondées, la perte est estimée à plus de 50% et pour 5% d'entre elles, la perte est estimée à plus de 80%)* » (Coopération agricole, 2020).

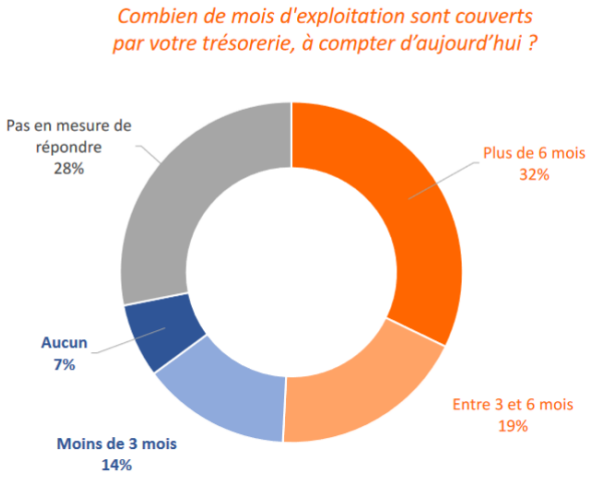
Du côté des SCOP et des SCIC à la fin avril, plus de 46% avaient subi une perte de chiffre d'affaires de plus de 50%. Mais l'enquête de la CGSCOP (2020) met également en avant la diversité des impacts économiques :



Dans notre échantillon, la chute des revenus marchand a pu atteindre 30 à 40% du chiffre d'affaires sur le mois d'avril à Recyclea (Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique), voire jusqu'à 50% du chiffre d'affaires annuel pour Vacances ULVF du fait de l'annulation des séjours de vacances (Savaux, association, tourisme). Pour Sport dans la ville, c'est toute l'activité de location de terrain et de salles à des entreprises qui a cessé (Tran, association, insertion des jeunes par le sport). Du côté de la Fondation du Parmelan, la baisse des revenus liés au tarif d'hébergement a été provoquée par une interdiction de faire de nouvelles admissions de personnes âgées durant le premier confinement : « *on avait des gens qui décédaient, donc des places libres et on ne pouvait pas accueillir de nouveaux résidents. Un moment on était même à 20 places libres* » (Richard, Ehpad). Pour Enercoop, cette baisse de revenus dépendait du type de clients : « *la consommation des clients professionnels a baissé entre 50 et 80%* […]. *Par contre pour les particuliers, elle a légèrement augmenté puisque du coup tout le monde était chez soi en télétravail* […] *donc là on a constaté une hausse de 5-10%* ». Cependant, la hausse de la consommation des particuliers n'a pas compensé la baisse des clients professionnels, ce qui a contraint Enercoop de devoir revendre à perte :

> « *On a eu un deuxième effet aussi c'est que le prix de l'énergie s'est écroulé sur les marchés, avec une sous-consommation quasiment mondiale, et donc toute la production que Enercoop achète à ses producteurs, à des prix convenus à l'avance, on a dû l'acheter, telle qu'on avait prévu, et comme on avait pas de consommateurs en face qui consommaient, on a dû revendre l'excédent, puisque l'électricité ne se stocke pas, on a dû la revendre sur les marchés à un prix qui s'était écroulé.* […] *On a deux mois d'activité totalement dans la vue* » (Martin, SCIC, électricité d'origine renouvelable).

Au-delà du résultat économique, ces baisses de revenus ont parfois engendré de gros problèmes de trésorerie. Pour les associations, on peut noter que 21% des associations et 42% des associations de plus de 10 salariés avaient moins de 3 mois de trésorerie (Mouvement associatif, 2020) :



Cela a particulièrement été le cas pour le Secours Populaire de Haute-Savoie :

> « *Nous notre source de financement elle est exclusivement interne* […] *on vit grâce à ces événements associatifs, une braderie, un thé dansant, un petit concert… ça nous fait rentrer des sous et ça nous permet de vivre.* […] *Donc depuis début mars, on a absolument aucune rentrée d'argent.* […] *Pendant le confinement, on perdait 9000 € par semaine. Alors c'était pas une perte, c'était un manque à gagner* […] *mais à côté de ça, l'activité elle était multiplié par 6* » (Collart, association, aide alimentaire).

Il faut néanmoins souligner que quelques OESS ont peu été impactées en termes de revenus, même si elles précisent souvent que les impacts se feront sentir à plus long terme, par exemple du fait d'investissements non réalisés (Martin, Enercoop, SCIC, électricité d'origine renouvelable). Ce faible impact immédiat a ainsi été évoqué par les fondations CERA et OL, qui fonctionnent avec des enveloppes budgétaires annuelles voire pluriannuelles. De leur côté, les trois mutuelles ont même réduit leurs dépenses du fait de la baisse des demandes de remboursements, comme à Solimut : « *On a constaté en 10 jours, et même dès le premier jour de confinement, une chute assez exceptionnelle des appels des adhérents et demandes de remboursement, bah les gens n'allaient plus chez le médecin* » (Postal-Girard, mutuelle de santé). Mais c'est SET qui a été l'exemple le plus frappant de notre échantillon :

> « *SET c'est une PME qui conçoit des équipements pour le semi-conducteur. On y fait des machines très particulières, c'est un marché de niche. Je ne rentre pas dans le détail, mais ce qui est très important c'est de savoir qu'on a des cycles qui sont très longs* […] *on discute avec des clients pendant longtemps, plusieurs mois, voire un an, un an et demi, avant d'obtenir la commande du client* […]. *Et une fois qu'on a reçu la commande, il faut également plusieurs mois pour expédier l'équipement. Il s'agit de moyennes, mais ça peut aller de 2-3 mois jusqu'à plus, 8 mois parfois.* […] *Donc à cause ou grâce à ça, la crise sanitaire n'a eu quasiment aucun impact sur notre activité. Parce que nous avions déjà un bon carnet de commandes, parce que nous avions déjà nos contacts, etc. Ce qui fait qu'en termes de chiffres d'affaires, je ne pense pas qu'on soit très impacté sur 2020* » (Metzger, SCOP SA, fabrication d'équipements pour l'industrie de micro-électroniques).

Cependant, comme le mentionne le responsable du Secours Populaire de Haute-Savoie ci-dessus, l'activité des OESS s'est parfois radicalement amplifiée. En outre, elle a généralement profondément évolué, comme nous le verrons ci-après.

2.1.2 Un incendie qui contraint à profondément modifier voire augmenter son activité

Si notre étude est centrée sur les nouvelles pratiques de solidarité pendant la crise du Covid, on pourrait cependant souligner que de nombreuses actions de solidarité, déjà présentes avant la crise, se sont profondément intensifiées. Des OESS comme le Secours Populaire et le GESRA ont ainsi été les premiers « pompiers » de la solidarité à faire face à l'augmentation de la précarité du fait du confinement. D'autant plus que d'autres organisations similaires, comme les Restos du Cœur, avaient fermées. Pour le Secours Populaire de Haute-Savoie, cela a engendré plusieurs difficultés, notamment logistiques pour la distribution des paniers alimentaires : « *on a une antenne à Annecy qui est microscopique, qui est beaucoup trop petite, ça doit faire à la louche, 60m2, quelque chose comme ça* […] *même en temps normal, à 30 familles, on est un peu raide. Là à 180 familles c'est ingérable* » (Collart, association, aide alimentaire). Ces difficultés logistiques concernaient également l'arrivée de denrées alimentaires comme nous l'explique le coordinateur du GESRA :

> *« On a brassé un volume de marchandises que l'on brasse absolument pas d'habitude, on fait, pour se représenter les choses, en une semaine et demi ce qu'on fait d'habitude en deux mois d'activité sur notre plateforme logistique* […] *ce sont des flux, des volumes d'activité qui sont absolument colossaux pour notre plateforme, le dimensionnement de notre équipe, etc.* » (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

De ce fait, le Secours Populaire de Haute-Savoie a été contraint d'opérer

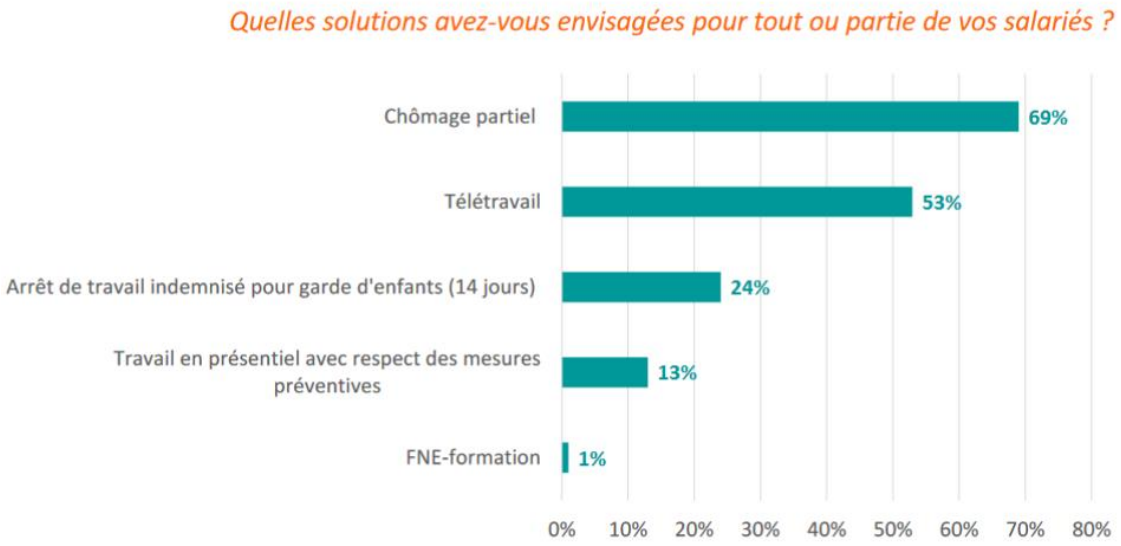
> *« un recentrage clair et massif de notre activité sur l'alimentaire* […] *on a mis en stand-by l'aide au devoir, l'alphabétisation, l'accès aux vacances, les départs en colo, les choses comme ça, pour des questions logistiques et sanitaires, faire partir des gamins en vacances bon là cet été c'est pas possible concrètement, et en même temps il fallait répondre à la demande accrue, qui concernait essentiellement l'alimentaire, les gens étaient pas là pour partir en vacances ou avoir de l'aide aux devoirs ou apprendre le français, ils étaient là pour manger entre guillemets* » (Collart, association, aide alimentaire).

Du côté des coopératives agricoles, « *il a tout d'abord fallu répondre à la hausse brutale de la demande des deux premières semaines, liée à la frénésie de stockage de certains consommateurs mais aussi à la prise des repas à domicile plutôt qu'à la cantine ou au restaurant, du fait du confinement* » (Mauvilain, 2020, p.9). Sodiaal a ainsi vu une forte hausse des « *produits laitiers de base* » et une chute de la consommation des fromages AOP. Il a donc fallu procéder à une « *simplification de gamme* » qui n'a pas été sans contraintes (Courtois, coopérative agricole laitière) comme nous le verrons plus tard.

Par ailleurs, « *très vite, les coopératives ont dû revoir leur organisation : télétravail, adaptation des postes de travail afin de respecter les mesures barrières, segmentation des tâches pour que les équipes ne se croisent pas* » (Mauvilain, 2020, p.9). Cette nécessaire réorganisation est loin d'avoir été limitée aux coopératives agricoles, et elle a en tout cas concerné la totalité des OESS de notre échantillon, y compris celles dont les revenus ont été peu impactées. Le respect des consignes sanitaires n'a pas toujours été simple car comme l'explique Archambault pour les établissements du secteur médico-social « *le personnel de ces*

établissements résidentiels a été très mal protégé de la contagion interne ou externe, car les masques, blouses, charlottes, tests de dépistage et gel hydroalcoolique ont été prioritairement alloués à l'hôpital public, en première ligne face à la pandémie » (2020, p.102). En conséquence, de multiples OESS interrogées ont donc dû rivaliser d'ingéniosité pour trouver des équipements de protection, comme nous le montrerons dans les lignes suivantes. En outre, avoir du matériel n'était pas toujours suffisant pour faire face à l'épidémie. Ainsi, même si la Fondation du Parmelan n'a pas souffert d'une pénurie d'équipements de protection, elle s'est vue obligée de confiner ses résidents dans leur chambre, afin de limiter le plus possible la circulation du virus (Richard, Ehpad), comme l'ont d'ailleurs fait de nombreux Ephads.

Concernant les salariés, le graphique ci-dessous met en avant la diversité des solutions mises en place par les associations, qui ont majoritairement privilégié le recours au chômage partiel et au télétravail (Mouvement associatif, 2020) :

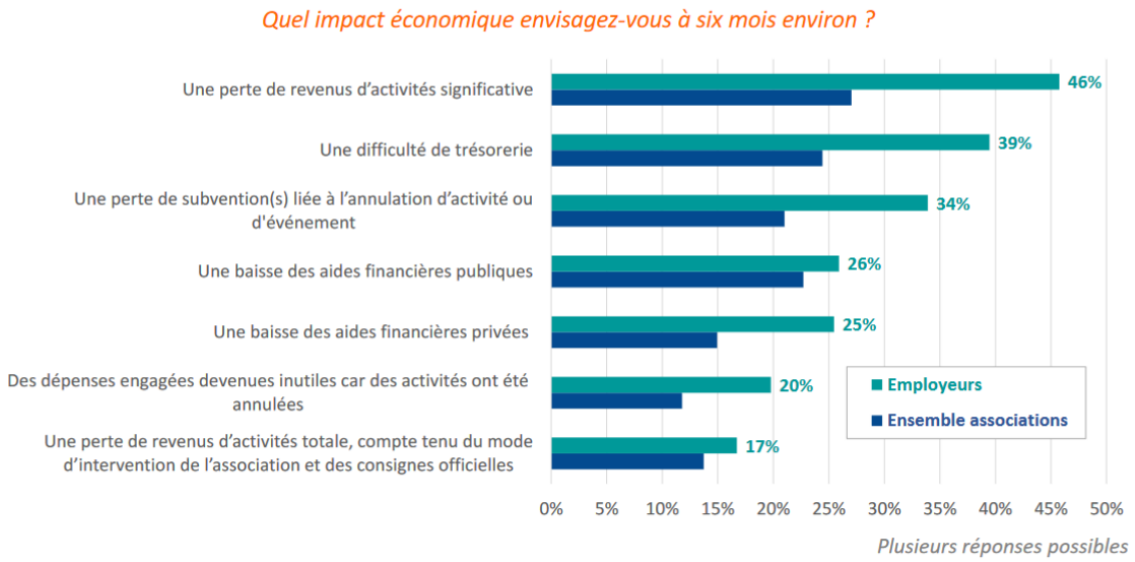


Archambault signale en outre que certaines catégories de travailleurs ont pu passer à travers les mailles des dispositifs publics, comme « *les petites associations culturelles* [où *l'emploi est le plus fractionné et les artistes les plus précaires* […] *ils n'ont souvent pas travaillé assez longtemps, justement, pour accéder au statut d'intermittent ou bénéficier du chômage partiel* » (2020, p.103). Elle insiste également sur le fait que la plupart des bénévoles, surtout les plus âgés, ont dû se confiner, comme au Secours Populaire de Haute-Savoie : « *on avait peur de pas avoir de monde, en voyant qu'on avait beaucoup d'anciens dans nos rangs, auxquels on demandait de rester à la maison, on s'est dit mince il va falloir trouver d'autres bénévoles* » (Collart, association, aide alimentaire).

Enfin, une des caractéristiques de la période du confinement est le contexte de très forte incertitude, comme l'explique la directrice de l'E2C : « *on apprenait au jour le jour ce qui allait se passer, si on devait travailler pas travailler, chômage partiel pas chômage partiel…* » (Bouysset, association, insertion des jeunes sans diplôme). Ce contexte était d'autant plus exceptionnel pour certains secteurs d'activité comme à la CERA, où d'habitude « *la vie est*

écrite à l'avance, les procédures sont écrites à l'avance et pour longtemps, là on a été dans des procédures qui changeaient, avec des situations de clients qui changeaient très rapidement » Hello, CERA – Agence ESS, banque coopérative).

Or, l'impact économique, les réorganisations d'activité et la forte incertitude ne se sont pas arrêtées avec le déconfinement, comme le rappelle le directeur de vacances ULVF : « *les perspectives en termes d'activité sont sombres. Aujourd'hui* [au 16 octobre] *on est encore sur des annulations de séjours, on sait qu'on va avoir un hiver et un printemps très compliqués, à quelle hauteur ça on ne sait pas. Faire des prévisions est extrêmement difficile* » (Savaux, association, tourisme). Le graphique suivant illustre bien cette nouvelle réalité pour les associations (Mouvement associatif, 2020).



L'ensemble de ces impacts sur l'activité des OESS nous a donc conduit à assimiler la crise du Covid a un véritable incendie, qui s'est abattu de manière plus ou moins forte selon les caractéristiques des OESS. Pour essayer de l'éteindre, les OESS ont dû activer des pratiques de solidarité à la hauteur des dégâts, comme nous allons à présent pouvoir le mettre en lumière.

2.2 Glacier, ruisseaux et rivières de solidarité : pouvoirs publics, organisations de second niveau et OESS

2.2.1 La solidarité-glacier : avec les pouvoirs et organisations publics

Pour faire face à l'impact de la crise, les pouvoirs publics se sont caractérisés par une puissante solidarité redistributive. Supiot précisait d'ailleurs que « *la solidarité nationale est anonyme et financière, ce qui fait sa force* […] *parce qu'elle autorise la mobilisation de ressources considérables ainsi qu'une très grande mutualisation des risques* » (2015, p.16). Pendant la période du Covid, cette solidarité des pouvoirs publics a bien été financière, mais également matérielle et immatérielle, comme le montre le tableau 6.

TABLEAU 6 Pratiques de solidarité avec les pouvoirs et organisations publics				
PRINCIPE DE COMPORTEMENT ECONOMIQUE		MARCHÉ	REDISTRIBUTION	RÉCIPROCITÉ
FORME DE L'OBJET DE L'ECHANGE	Orientation de la solidarité			
MONÉTAIRE	Vers l'OESS		**Chômage partiel**, par l'Etat *CRESS, E2C, Enercoop, EVE, MAIF, Périscope, Recyclea, Solimut, Sport dans la Ville*	
			PGE, par l'Etat *Enercoop, UNA Isère*	
			Subventions exceptionnelles, par l'Etat et les collectivités territoriales *GESRA, Secours Populaire, UNA Isère* *Fondation du Parmelan* : notamment de compensation de chiffre d'affaires par l'ARS *Périscope* : notamment compensation de billeterie *Vacances ULVF* : notamment report de charges	
	Par l'OESS		**Paiement d'une nouvelle taxe sur les complémentaires santé**, instaurée par l'Etat *MGEN, Solimut*	**Don** *Fondation CERA* : vers des établissements hospitaliers publics *Fondation OL* : vers le département pour permettre l'achat de tablettes pour des Ephads *MAIF* : abondement au fonds de solidarité
				Non recours au dispositif de chômage partiel pour les salariés ne pouvant travailler *MAIF, Solimut*
	Entrecroisée			
MATÉRIEL	Vers l'OESS		**Don de matériel de protection**, par l'Etat et les collectivités territoriales *E2C, UNA Isère, Vacances ULVF*	
			Gel des loyers *Secours Populaire* : par le bailleur public Haute-Savoie Habitat	
	Par l'OESS			**Don** *Sodiaal* : matériels de protection, réquisitionnés par l'Etat, puis également donnés à des établissements hospitaliers publics avec en plus des produits laitiers *Solimut* : produits de première nécessité à des communes gérant des CCAS titulaires d'un contrat collectif
	Entrecroisée			
IMMATÉRIEL			**Souplesse des financeurs publics sur la non-réalisation de certaines missions prévues dans les conventions**, par les collectivités territoriales *CRESS, Sport dans la ville*	
			Informations *GESRA* : par la métropole, qui met en relation avec son réseau de paysans *Recyclea* : par l'agglomération de Montluçon, qui met en place une newsletter pour les entreprises locales	
	Par l'OESS		**Informations** *CRESS, et les têtes de réseaux des OESS : UGESS, UNA, UNAT, UNEA, URSCOP…*	
	Entrecroisée			

La solidarité redistributive des pouvoirs publics vers les OESS

Une multitude d'OESS ont bénéficié de la solidarité redistributive de la part des pouvoirs publics. D'abord, nombreuses sont les OESS à avoir eu recours au dispositif de l'Etat du chômage partiel. Trois raisons majeures sont évoquées par les personnes interrogées comme chez Recyclea, à savoir la garde d'enfants, les salariés fragiles, et la baisse d'activité :

> « *Après, avril et mai on a vraiment connu une baisse d'activité, donc on a eu recours au chômage partiel pour une partie des collaborateurs,* […] *tous ceux qui avaient des problématiques de garde d'enfants, tous ceux qui étaient personnes à risque, qui ne pouvaient pas rester, selon leurs pathologies* » (Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique).

Cette solidarité redistributive monétaire s'est également traduite par le recours aux Prêts Garantis par l'Etat (PGE) pour faire face aux problématiques de trésorerie. De plus, cette solidarité s'est matérialisée par les nombreuses subventions exceptionnelles attribuées aux OESS. Ces subventions exceptionnelles étaient donc des subventions de fonctionnement, ce qui représentait un changement bienvenu de solidarité publique, chez le Secours Populaire, mais aussi chez le GESRA : « *on a pu constater que finalement, il y avait un petit peu de réserve de sous et notamment du fonctionnement, pas que d'investissement* […] *cette fois-ci on a écouté les besoins des assos plutôt que de les mettre dans la seringue de l'appels à projet* » (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

Par ailleurs, la solidarité des pouvoirs publics a pu être moins palpable, davantage immatérielle. Pour la CRESS et Sport dans la Ville, cela a pu se traduire par « *une certaine souplesse* » (Neuilly, CRESS, association, accompagnement des OESS) vis-à-vis de la non-réalisation de certaines missions prévues dans les conventions. Cette forme de solidarité peut se révéler crucial car en son absence, certains financements d'une OESS peuvent être remis en question : *« entre 10 et 20% de nos subventions sont liées au résultat* […] *on leur avait dit « accordez nous une année blanche pour que cette année on n'ait pas de financement au résultat ». Ça n'a pas été accepté…* » (Bouysset, E2C, association, insertion des jeunes sans diplôme).

Enfin, la solidarité immatérielle s'est traduite par de l'échange d'informations que les pouvoirs publics ont « redistribué » aux OESS. Ainsi pour Recyclea : « *les services de l'agglo* […] *ont relayé sous forme de newsletter, ils concentraient toutes les infos qu'ils pouvaient avoir à droite à gauche, la préfecture, les réseaux...* » (Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique). Ces informations pouvaient être plus ciblées, comme lorsque la métropole de Lyon a partagé la « *liste de paysans avec lesquels elle travaille* » au GESRA (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

La solidarité par les OESS vers les pouvoirs et organisations publics

Pour rappel, selon Polanyi (1975), « *la redistribution désigne des mouvements d'appropriation en direction d'un centre puis de celui-ci vers l'extérieur* » (cité par Castel, 2015, p.178). Nous avons donc vu les pratiques qui pouvaient venir d'un *centre* représenté par les pouvoirs publics. Mais nous pouvons aussi mettre en avant de nouveaux *mouvements*

d'appropriation des ressources mis en place par le *centre*, telle que la taxe sur les complémentaires santé décidée par le gouvernement à l'automne 2020. Certes, les taxes et impôts permettent de contribuer au pot commun et donc à la solidarité nationale. Cependant, on peut s'interroger sur l'articulation entre solidarité et liberté et sur les rapports de pouvoirs entre le *centre* et les acteurs imposés, ici en l'occurrence les mutuelles de santé telles que Solimut et la MGEN : « *nous voulons bien participer à l'effort national de relance, mais nous aimerions bien être consultés sur les modalités et usages de cette taxe* » (Renard, MGEN, mutuelle de santé). Du côté de Sodiaal, il y a « *une partie des équipements* [de protection type gants, blouses, charlottes…] *qui ont été réquisitionnés par l'Etat, c'est normal, pour aller servir dans les hôpitaux* ». Mais cela n'a pas empêché Sodiaal de faire de nouveaux dons par la suite, cette fois volontaires : plus de 75 000 équipements de protection et plus de 8 000 kg de produits laitiers à des établissements hospitaliers (Courtois, coopérative agricole laitière).

Pendant le confinement, certaines OESS ont donc fait preuve de solidarité vis-à-vis des pouvoirs et organisations publics de manière davantage volontaire et réciprocitaire, comme le montrent les dons financiers effectués par la MAIF, la Fondation CERA et l'OL Fondation. De plus, la solidarité réciprocitaire monétaire a pu se concrétiser par le non-recours au chômage partiel pour les salariés ne pouvant travailler. C'est en quelque sorte une solidarité monétaire par la négative, puisque plutôt que de faire appel à ce dispositif financier, les mutuelles Solimut et MAIF ont choisi de prendre en charge eux-mêmes cette inactivité.

Enfin, le « don » d'informations a pu avoir lieu des OESS vers les pouvoirs publics, en particulier des têtes de réseaux comme la CRESS vers les pouvoirs publics, afin de faire remonter les réalités du terrain. Ce travail des organisations de second niveau a été essentiel du fait de l'absence ou du retard de prise en compte, par les pouvoirs publics, des spécificités de l'ESS, par rapport aux entreprises de l'économie marchande. Pour reprendre la typologie solidarité froide / solidarité chaude, on peut comparer la solidarité nationale à un glacier de haute montagne, qui dégage une impression de puissance comme l'a montré Supiot (2015). Cette solidarité permet aux organisations de se maintenir à l'abri de l'incendie en contrebas, même lorsqu'elles ont perdu jusqu'à 50% de chiffre d'affaires sur l'année (Savaux, Vacances ULVF, association, tourisme). Mais ce glacier de la solidarité nationale est peu amovible, parfois peu adapté aux difficultés rencontrées par les OESS au quotidien. D'autres formes de solidarités, plus chaudes, ont donc été nécessaires pour permettre aux OESS de faire face à la crise.

2.2.2 Le ruissèlement de la solidarité-glacier jusqu'aux spécificités du terrain : le travail des organisations de second niveau

TABLEAU 7 Pratiques de solidarité avec les organisations de second niveau (fédérations, syndicats interprofessionnels, réseaux…)				
PRINCIPE DE COMPORTEMENT ECONOMIQUE FORME DE L'OBJET DE L'ECHANGE	Orientation de la solidarité	MARCHÉ	REDISTRIBUTION	RÉCIPROCITÉ
MONÉTAIRE	Vers l'OESS			
	Par l'OESS			
	Entrecroisée			
MATÉRIEL	Vers l'OESS		**Achat de produits puis redistribution** *GESRA* : produits alimentaires, par l'UGESS	
	Par l'OESS	**Achat et revente à prix coûtant** *UNA Isère* : équipements de protection aux structures adhérentes à l'UNA		
	Entrecroisée			
IMMATÉRIEL	Vers l'OESS		**Informations** *CRESS* : cellule de veille, newsletters, webinaires, standard téléphonique *GESRA* : par l'UGESS, notamment que Emmaus est prêt à mettre des camions à disposition *Recyclea* : par l'UNEA *SET, Elycoop* : par l'URSCOP *Sodiaal* : par la coopération agricole *Vacances ULVF* : par l'UNAT	**Séance de coaching et/ou de soutien,** par les têtes de réseaux de *Reyclea, UNA Isère…*
			Mise en lien avec les autres têtes de réseaux *CRESS* : avec le Haut-commissariat à l'ESS, la Banque des Territoires, les têtes de réseaux ESS locales... *GESRA* : avec les autres têtes de réseaux de l'aide alimentaire mais aussi les syndicats agricoles	**Lobbying**, par les têtes de réseaux de *GESRA, Elycoop, Périscope, Vacances ULVF...*
	Par l'OESS			
	Entrecroisée		**Informations venant d'autres adhérents et redistribuées par la tête de réseau** *EVE*	

De manière réciprocitaire et monétaire, on peut noter que le Mouvement des SCOP avait mis en place dès le mois de mars un « prêt participatif d'entraide et solidaire » pour « *soutenir la trésorerie des coopératives* » (Maïssa, 2020). Mais comme le montre le tableau 7, ce dispositif n'a pas été sollicité par les deux SCOP et la SCIC que nous avons interrogées, et aucune autre tête de réseaux des OESS enquêtées n'a mis en place un tel dispositif financier.

Nous pouvons également souligner deux pratiques solidaires non immatérielles mises en place par des organisations de second niveau. La première est celle de l'UGESS (Union des groupements des épiceries sociales et solidaires) : « *un financement de la fondation Carasso a permis un achat de produits de première nécessité, piloté par notre groupement national, qui a été distribué à l'ensemble des épiceries du réseau* » (Vivier, GESRA, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires). Cette solidarité est complexe car elle associe une pratique marchande – l'achat de produits de première nécessité – permis par une solidarité monétaire réciprocitaire – le financement de la fondation Carasso – le tout subordonné à une redistribution des produits par l'UGESS. La seconde pratique a pu s'exprimer en

instrumentalisant encore davantage le principe du marché à des fins de solidarité, via l'achat et la revente de matériel à prix coûtant par l'UNA Isère :

> « *On s'est transformé en plateforme d'achats centralisés pour tous les équipements de protection individuelle* […] *ça nous a permis de faire des commandes groupées pour nos adhérents et les autres adhérents de la région* […] *on a pu avoir des tarifs très intéressants et des disponibilités en commandant en grosses quantités, par exemple, les gants sont passés de, au début de la crise autour de 3€ la boîte de 100 gants, à 10€ la boite un mois après* » (Thivillier, association, accompagnement d'associations et de services publics d'aide et de soins à domicile).

La solidarité immatérielle vers et entre OESS

Cependant, la majorité des pratiques solidaires mises en place par les organisations de second niveau illustre bien leurs missions traditionnelles, reposant principalement sur la redistribution et la réciprocité immatérielle : l'accompagnement et le lobbying. Cet accompagnement avait d'abord lieu par la redistribution d'informations en provenance des pouvoirs publics et des autres réseaux. La CRESS avait par exemple mis en place une cellule de veille, couplée à une newsletter et aux habituels standards téléphonique et mail :

> « *Notre rôle c'était à la fois de faire de la veille sur tous les dispositifs d'aides aux structures existants, et à la fois de répondre aux sollicitations* […] *le but c'était aussi de faire le lien avec des instances nationales, donc le Conseil Supérieur de l'ESS, le Haut-Commissariat à l'ESS, French Impact, etc., où on faisait remonter des infos, et à l'inverse on faisait redescendre des infos aussi* » (Neuilly, association, accompagnement des OESS).

Cette redistribution d'information a également pu avoir lieu sur des sujets plus spécifiques, comme au GESRA : « *la coordinatrice de UGESS me dit « oui j'ai entendu qu'au niveau d'Emmaüs leurs camions ne tournent plus, et que s'il y avait des besoins il ne fallait pas hésiter à demander localement »* » (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

En outre, on vient de le voir à la CRESS, cette solidarité a pu se traduire par la mise en lien des structures de base avec d'autres organisations de second niveau. Ainsi, après la redistribution de la liste de paysans par la métropole de Lyon, le GESRA a cherché à se mettre en relation avec des paysans, en passant notamment par « *les réseaux de la BIO, les réseaux syndicaux également, Confédération paysanne, FNSEA... et puis la chambre d'agriculture...* » (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

Il est à noter que cette solidarité redistributive pouvait être entrecroisée, entre OESS, avec la fédération comme intermédiaire, comme chez EVE avec la Fédération des Entreprises d'Insertion : « *la FEI dès qu'on avait besoin on appelait et on avait des renseignements, et c'était important parce que c'est vrai qu'au début enfin voilà c'était difficile de trouver l'info* […] *quand il y en avait un qui avait l'info, il l'a faisait remonter au réseau, tout le réseau l'avait* » (Raynaud, SARL entreprise d'insertion, tri des déchets d'équipements électroniques).

L'accompagnement par les organisations de second niveau s'est également traduit par des pratiques réciprocitaires. On peut remarquer que les organisations de second niveau, à

l'instar des mutuelles, peuvent être considérées comme des organisations basées sur le comportement économique de la redistribution. En effet leurs ressources proviennent essentiellement des cotisations des OESS adhérentes, qui sont généralement redistribuées sous la forme d'actions d'accompagnement, de lobbying… Mais en classant les pratiques ci-dessous dans la catégorie de la réciprocité, nous avons voulu mettre en avant la différence avec la logique de la redistribution des informations. Quand tel réseau diffuse l'information selon laquelle les associations peuvent bénéficier du PGE, il ne fait que redistribuer une information provenant des pouvoirs publics. Au contraire, quand l'UNEA met en place « *une espèce de cellule de soutien avec des coachs, pour faire de la visio, pour essayer d'aider des dirigeants qui auraient pu être vraiment esseulés* » (Raynaud, Recyclea, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique), nous estimons qu'elle est bien « productrice directe » de ce service, et non simple intermédiaire. Et donc que la pratique correspond au principe de réciprocité. Idem pour les structures d'aides à domicile, lorsque l'UNA a mis en place « *un consultant, une fois par semaine, c'est presque du coaching, par groupe, pendant 2 heures, d'accompagnement aux structures, sur tous les sujets RH, financier, construction de budget… pour les aider vraiment à se sortir de la situation de crise* » (Thivillier, association, accompagnement d'associations et de services publics d'aide et de soins à domicile).

En outre, la solidarité réciprocitaire immatérielle des organisations de second niveau s'est matérialisée par un lobbying auprès des pouvoirs publics, afin que les dispositifs de solidarité froide puissent prendre en compte les spécificités sectorielles et locales. Cela a été par exemple le cas pour Elycoop : « *on a mis du temps à bénéficier du chômage partiel, puisqu'on est toujours entre plusieurs cases nous les CAE en général, et du coup le mouvement coopératif a aidé à faire en sorte que les CAE soient reconnues, et qu'on puisse bien bénéficier du chômage partiel* » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs).

Chez le GESRA ce travail de plaidoyer a permis d'une part d'être identifié par les pouvoirs publics comme un acteur légitime de l'aide alimentaire, et d'autre part de se coordonner avec l'ensemble des acteurs locaux de l'aide alimentaire :

> *« On a, je pense 48h après le début du confinement, bossé sur* […] *une espèce de lettre ouverte, qui appelait à une coordination alimentaire territoriale. L'idée étant d'inviter l'ensemble des acteurs* […] *à se mettre autour de la table pour pouvoir proposer des solutions qui permettent justement de maintenir l'activité de l'aide alimentaire* […] *du côté partenaire public, à coup sûr ça a eu un effet, qui est celui notamment de nous permettre d'être reconnu comme des acteurs à part entière du champ de l'aide alimentaire à côté des gros réseaux que sont le Secours Populaire, Secours Catholique, etc. Donc ça nous a permis d'être invité dans les cellules de crises qui ont pu être mises en place au niveau des services déconcentrés de l'Etat et puis à l'échelle de la région également* » (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

Ainsi, la solidarité des organisations de second niveau a contribué à faire fondre le glacier de la solidarité nationale, pour permettre aux dispositifs nationaux, mais aussi aux informations, de ruisseler jusqu'aux OESS. Ces solidarités ont néanmoins été complétées par

une solidarité encore plus chaude, moins redistributive et davantage matérielle, entre les organisations de premier niveau elles-mêmes.

2.2.3 Les rivières de solidarité entre organisations partenaires

Ici, comme le montre le tableau 8, nous ne considérerons que les relations des OESS avec d'autres organisations dans une position symétrique de partenaires. Les relations hiérarchiques entre organisations de premier niveau en tant que bénéficiaires et clientes seront analysées dans la troisième sous-partie.

TABLEAU 8
Pratiques de solidarité avec les organisations de premier niveau en situation de partenariat

PRINCIPE DE COMPORTEMENT ECONOMIQUE / FORME DE L'OBJET DE L'ECHANGE	Orientation de la solidarité	MARCHÉ	REDISTRIBUTION	RÉCIPROCITÉ
MONÉTAIRE	Vers l'OESS			
	Par l'OESS		**Dons** *MAIF* : Redistribution des cotisations des adhérents qui le souhaitent au Secours Populaire, Institut Pasteur et Hôpitaux de France	**Dons** *Solimut* : au Secours Populaire
	Entrecroisée			
MATÉRIEL	Vers l'OESS			**Dons** *APF France Handicap* : matériel de protection *Fondation du Parmelan* : tablettes, équipements de protection... par des structures locales *Secours Populaire* : produits alimentaires, par des structures locales *UNA Isère* : équipements de protection, par des structures locales
				Mise à disposition de locaux *GESRA* : par un entrepreneur voisin *Secours Populaire* : par le FC Annecy
	Par l'OESS	**Vente à prix bas** *APF France Handicap* : équipements pour personnes en situation de handicap, à d'autres structures du mouvement APF France Handicap	**Dons** *Solimut* : produits d'hygiène, au Secours Populaire *E2C* : matériel informatique, à d'autres E2C du territoire	**Dons et prêts** *Recyclea* : ordinateurs aux Restos du cœur et au foyer de mineurs des Tourelles
		Achat et revente à prix coûtant *Recyclea* : bidons de gel hydroalcoolique à d'autres entreprises adaptées		
	Entrecroisée			
IMMATÉRIEL	Vers l'OESS			**Bénévolat** *Fondation du Parmelan* : groupes de musiques venant jouer pour les résidents *GESRA* : livraisons par Emmaus *Secours Populaire* : aide à la préparation par le cinéma Pathé local, distribution des paniers avec le FC Annecy
	Par l'OESS	**Vente** *Sodiaal* : service de transformation du lait en lait en poudre, à des coopératives agricoles locales		**Livraisons** *Solimut* : produits au Secours Populaire *E2C* : matériel informatique aux autres E2C de la région
	Entrecroisée			**Mutualisation des livraisons** *GESRA* : les épiceries entre elles
				Informations *E2C* : avec autres écoles du réseau E2C *Elycoop* : avec CAE de la fédération et CAE locales *Recyclea :* avec entreprises adaptées de l'UNEA et entreprises locales

La solidarité réciprocitaire entre organisations partenaires et OESS

La solidarité organisationnelle dont les OESS ont bénéficié s'est notamment concrétisée par de nombreux dons matériels. Le Secours Populaire de Haute Savoie, qui a déjà l'habitude d'avoir des dons de produits alimentaires de magasins de la grande distribution et de semi-grossistes de la restauration, a ainsi vu arriver une multitude de nouveaux donateurs : « *fin mars, on a récupéré les produits frais de tous les restaurateurs, et il y avait aussi* […] *les groupes scolaires, les cantines, des hôtels, des cinémas, des bases de loisirs* […] *ils ont dû fermer à la hâte et ils avaient encore des stocks frais* » (Collart, association, aide alimentaire).

Cependant, ces dons matériels ponctuels, bien que bienvenus, n'étaient généralement « *pas à la hauteur des besoins* » (Delille, APF France Handicap, association, accompagnement des personnes en situation de handicap). La majorité des besoins a donc souvent été couverte par de l'achat. Pour l'UNA Isère, cela était d'autant plus nécessaire qu'il a fallu subvenir aux besoins de toutes les associations d'aide à domicile adhérentes de la région, du fait de la pénurie nationale d'équipements de protection :

> « *Masques, gants, blouses, charlottes... dans ces cas, le don c'est à la marge, l'achat c'est 95, 98%.* […] *il a fallu fournir du matériel pour 13 000 salariés au niveau AURA. On accompagne 1500 salariés habituellement* […] *Avec 4 kits de protection par jour par salarié, ça représente des sommes considérables de matériel* » (Thivillier, association, accompagnement d'associations et de services publics d'aide et de soins à domicile).

Cette solidarité réciprocitaire s'est également matérialisée par l'arrivée de nouveaux bénévoles et par la mise à disposition gratuite de locaux. Cela s'est révélée indispensable face à l'afflux de produits alimentaires et de nouveaux bénéficiaires pour le GESRA, mais aussi le Secours Populaire de Haute-Savoie, qui a bénéficié de l'aide du FC Annecy :

> « *J'avais demandé à Monsieur Loison, qui est le président du club, si par hasard il avait des locaux, quelque chose à nous prêter, et en fait il a fait plus que ça même, donc il nous a mis à dispo le club house du FC Annecy, qui est sous un grand chapiteau et il nous a mis à dispo des bénévoles, donc des joueurs du FC Annecy* […] *qui avaient la tenue en plus, donc c'était sympa pour les gamins* […] *là pour le coup le local était 2 à 3 fois plus grand que le nôtre, donc c'est vrai que ça a permis de drainer beaucoup plus de monde* » (Collart, association, aide alimentaire).

On peut souligner qu'une logique de contre-don directe était souvent proposée par ces deux associations d'aide alimentaire, ou parfois demandée par les donateurs, à savoir un reçu fiscal permettant de déduire fiscalement une partie du don.

Des OESS, dont la fonction habituelle n'est pas de donner de l'argent ou du matériel à d'autres organisations, à l'inverse des fondations par exemple, ont également fait de nombreux dons. C'est le cas de Solimut : « *avec des pharmacies mutualistes qui sont dans notre réseau* […], *on a pu faire des commandes de produits d'hygiène de première nécessité : savons, brosses à dent, dentifrices, serviettes hygiéniques, et j'en oublie* […] *et on a été distribué dans chaque Secours Populaire* » (Postal-Girard, mutuelle de santé). C'est également le cas de la directrice de l'E2C du Rhône qui est allée redistribuer une partie du matériel informatique donné par Emmaüs Connect à d'autres E2C de la région (Bouysset, association, insertion des jeunes sans

diplôme). Nous avons donc répertorié ces deux pratiques de solidarité dans deux catégories différentes de notre tableau 8 : d'une part, la redistribution du matériel dans le principe de la redistribution, puisque les produits n'étaient pas directement produits par Solimut et E2C. D'autre part, nous avons classé l'action de livraison dans le principe de la réciprocité.

La solidarité réciprocitaire entrecroisée par les OESS

Nous avons vu précédemment que les informations pouvaient être redistribuées par une organisation de second niveau. Mais les informations pouvaient également être directement échangées entre les OESS adhérentes. Ainsi, chez Elycoop, le directeur échangeait régulièrement avec les quatre autres CAE présentes sur la métropole de Lyon, « *sur comment chacune et chacun fonctionnait dans sa coopérative, pour s'inspirer les uns les autres* » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs). Il en était de même pour le directeur de Recyclea, qui, en plus des échanges avec les entreprises adaptées adhérentes à l'UNEA, échangeait régulièrement avec les entreprises marchandes de la zone d'activité de Montluçon. Cela permettait de faire face, a minima moralement, aux problématiques de crise :

> « *Dans ces cas-là, on a plutôt tendance à se dire « ouais ça y est la misère me tombe dessus, il y a qu'à moi que ça arrive, j'ai vraiment pas de bol, etc. » et finalement quand on échange avec les autres on se dit que c'est tout le monde, et que du coup comme c'est tout le monde, je peux pas dire que c'est moins grave, mais comme tout ce qu'on porte collectivement, c'est toujours plus facile* » (Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique).

La solidarité marchande par les OESS

Enfin, la solidarité organisationnelle a pu s'exprimer en subordonnant une nouvelle fois le principe du marché dans une finalité de solidarité. Polanyi expliquait ce phénomène de la manière suivante : « *la réciprocité s'obtient parfois par l'échange selon des équivalences fixées afin d'avantager le partenaire qui vient à manquer d'une certaine espèce de produits indispensables* » (cité dans Gardin, 2006, p.40). Cela a été le cas chez APF – Développement AURA, où du matériel médical adapté a pu être revendu à des établissements médico-sociaux du mouvement APF France Handicap *« avec des tarifs complétement compétitifs par rapport aux autres fournisseurs* » (Delille, association, développement de nouvelles ressources financières pour le mouvement APF FH). Cette instrumentalisation du principe marchand a également eu lieu chez Sodiaal. Dans un contexte où les ventes de fromage AOP se sont effondrées, certaines coopératives laitières ne produisant habituellement que ce type de fromage n'avaient pas de moyens ni transformer leur lait en d'autres produits, ni de les écouler. Sodiaal leur a fourni ces services, en l'échange du paiement de la transformation en lait en poudre :

> *« Nous on a juste mis à disposition nos outils industriels, pour leur permettre de pas demander à leurs producteurs de jeter du lait, et d'avoir un minima une valorisation, qui leur permette aussi de continuer à payer les producteurs* […] *car comme c'est des petites structures, où ils ont souvent qu'un outil, ils sont en mono-produit sur fromage AOP, ils avaient pas la capacité à se retourner sur d'autres produits laitiers comme nous on a pu le faire* […] *il nous restait un petit peu de place, on aurait pu dire « débrouillez-vous ça nous regarde pas », mais non on a dit banco, donc on a facturé, mais par contre on s'est servi aussi de nos réseaux logistiques pour écouler leurs produits* » (Courtois, coopérative agricole laitière).

Ainsi, on pourrait maintenant parler de véritables rivières de solidarité qui ont relié ces organisations entre elles. Cette solidarité succède ainsi à la solidarité-glacier et à la solidarité-ruissèlement. D'autres pratiques de solidarité ont cependant eu lieu pendant la crise, avec les salariés et les bénéficiaires, comme nous le verrons ci-après.

2.3 Nappes phréatiques, lacs et océans de solidarité : la solidarité avec les salariés, bénéficiaires adhérents et le grand public

2.3.1 La solidarité-nappe phréatique : avec les salariés

TABLEAU 9
Pratiques de solidarité avec les salariés

FORME DE L'OBJET DE L'ECHANGE	PRINCIPE DE COMPORTEMENT ECONOMIQUE / Orientation de la solidarité	MARCHÉ	REDISTRIBUTION	RÉCIPROCITÉ
MONÉTAIRE	Vers l'OESS			
	Par l'OESS			**Compensation du chomage partiel pour maintenir 100% du salaire** *MAIF, EVE, Recyclea, SET*
				Versement d'une prime dans le cadre du dispositif de la "prime macron" *Fondation du Parmelan et Sodiaal*
				Prise en charge financière du matériel informatique acheté par les salariés *MGEN*
	Entrecroisée			
MATÉRIEL	Vers l'OESS			
	Par l'OESS		**Mise à disposition de matériel informatique pour télétravailler** *MGEN, Solimut, Vacances ULVF…*	
	Entrecroisée			
IMMATÉRIEL	Vers l'OESS			**Moins d'absentéïsme** *Fondation du Parmelan*
	Par l'OESS			
	Entrecroisée			**Vidéos de soutien de la direction aux salariés** *MAIF*
				Temps d'échanges plus ou moins informels *CERA, E2C* : formels tous les matins *CRESS* : informels deux fois par jour (optionnel) *Energie partagée* : informels une fois par semaine (optionnel) *MAIF* : formels tous les matins et créations de canaux d'échanges informels *MGEN* : groupes de paroles formels pour échanger après les appels aux sociétaires *Périscope* : formels hebdomadaires et appels informels *Phénix* et *Sport dans la Ville* : informels pour des apéros Skype et séances de sport
				Relais de collègues notamment de ceux en chômage partiel, polyvalence *APF France Handicap - Dév AURA* : pour livrer du matériel à domicile *CRESS* et *MAIF* : pour assurer le standard téléphonique *E2C* : pour assurer l'activité pédagogique *Enercoop* : pour faire des courses pour un stagiaire malade *SET* : pour désingecter des parties communes à tour de rôle

La solidarité monétaire et matérielle par les OESS

Comme le montre le tableau 9, quelques OESS ont fait preuve de solidarité matérielle mais aussi financière vis-à-vis de leurs salariés. Chez SET, il a ainsi été décidé de compenser le chômage partiel pour maintenir 100% du salaire : « *comme Pôle emploi ne verse pas les indemnités à la hauteur du salaire complet, il y a une baisse de rémunération. L'entreprise a comblé ce déficit en payant les 16% qui manquaient* » (Metzger, Scop SA, fabrication d'équipements pour l'industrie de micro-électroniques). Mais cela ne compensait pas toujours l'intégralité des revenus habituels du fait de l'existence de primes. D'où le choix chez EVE d'être vigilant sur les personnes mises au chômage partiel : « *on travaille avec les accompagnateurs socio-pro pour se dire qui est-ce qu'on va mettre au chômage partiel, puisque même s'ils ne perdent pas de salaire parce qu'on maintient le salaire, ils perdent des primes notamment de paniers* » (Raynaud, SARL entreprise d'insertion, tri déchets d'équipements électriques et électroniques).

La solidarité réciprocitaire et immatérielle entre les salariés eux-mêmes : les échanges

Cependant, pour les salariés, la solidarité a été principalement entrecroisée et immatérielle. Nous pouvons commencer par mentionner les messages et autres vidéos de soutien envoyés par la direction aux autres salariés. Nous les considérons comme une forme de solidarité entrecroisée puisqu'elle a lieu entre salariés, même si on peut également la percevoir comme verticale du fait de la hiérarchie de l'organisation. Ainsi, à la MAIF :

> *« Une fois par semaine on avait des messages de nos directeurs, souvent des petites vidéos, bon ils avaient pas grand-chose à dire parce qu'il y avait pas beaucoup d'actualités, mais c'était surtout pour nous soutenir, saluer le travail qui était fait et la présence des collègues, ça a été très important » (Ponthus, mutuelle d'assurance).*

Cependant, la solidarité entre salariés est essentiellement passée dans les nombreux temps d'échanges mis en place. Ces temps d'échanges pouvaient être plutôt formels et opérationnels, comme à l'Ecole de la deuxième chance ou à l'Agence ESS de la CERA. Mais ils pouvaient aussi être l'occasion de s'épauler face à des situations difficiles, comme à la MGEN à la suite des appels passés aux bénéficiaires adhérents isolés :

> *« Nous avons organisé des retours d'expérience avec les salariés, pour les soutenir dans ces appels, parce que quelques fois* […] *il y a eu des situations très difficiles de grande détresse, de gens qui n'avaient plus à manger* […] *l'idée c'est d'accompagner les salariés, si eux-mêmes ne vont pas bien et qu'ils appellent quelqu'un qui ne va pas bien, il faut anticiper le choc. Il faut donc mettre en place des dispositifs pour les aider* » (Renard, mutuelle de santé).

Mais ces temps d'échanges pouvaient aussi être davantage informels et pour parler d'autres sujets que le travail en lui-même comme à Energie partagée :

> *« Autant on pense facilement à programmer une réunion pour traiter un sujet de travail* […] *autant programmer une réunion pour se dire qu'on va discuter de rien, ça on s'est dit que c'était ce qui allait nous manquer. Donc on a créé une réunion qu'on a appelé « la machine à café », une fois par semaine une demi-heure, les gens viennent s'ils veulent, sur Skype, et on parle de tout, de rien, et pas de boulot* » (Martin, association, accompagnement et financement des projets citoyens de production d'énergie).

La polyvalence et le relai des collègues

Enfin, l'entraide entre salariés s'est concrétisée dans le relai de collègues. Ce pouvait être dans un contexte de hausse de l'activité, comme pour la livraison de matériel médical par l'un des services d'APF – Développement AURA : « *on était plusieurs salariés à prendre le relai de nos collègues de Tech Services pour aller faire des livraisons à domicile, et aux établissements médico-sociaux, parce que du coup ils ne pouvaient pas tout faire* » (Delille, association, développement de nouvelles ressources financières pour le mouvement APF FH). Ces relais pouvaient permettre d'assurer le standard téléphonique, soit parce que la personne en charge de ce service était en chômage partiel pour garde d'enfants comme à la CRESS, soit pour permettre aux personnes en télétravail de faire manger leurs enfants sur le temps du midi : « *on a des collègues qui ont pris le relai sur les pauses repas par exemple, quand on avait des personnes qui devaient faire manger les enfants, une heure c'était trop court* » (Ponthus, MAIF, mutuelle d'assurance).

Dans un contexte fort d'incertitudes, cette polyvalence pouvait concerner l'activité globale, par exemple dans une petite association comme nous l'explique la directrice de l'E2C :

> *« Sur Skype on a organisé des réunions d'équipe du travail, avec la moitié de l'équipe seulement, parce que l'autre moitié était en arrêt pour garde d'enfants, donc on s'est retrouvé avec des gens qui faisaient le boulot des autres tout le temps* […] *moi j'ai fait de la formation, j'ai conçu des outils pédagogiques alors que c'est pas normalement ce que je fais, j'ai livré des ordinateurs comme je vous le disais, le chargé des relations avec les entreprises a supervisé l'activité pédagogique et les suivis des stagiaires sur Skype, on a des formateurs qui se sont occupés de tous les stagiaires même si ce n'était pas ceux dont ils étaient le référent* […] *il y avait une répartition des tâches quotidiennes qui étaient plus liées à qu'est-ce qu'il y à faire et qui sait faire* » (Bouysset, association, insertion des jeunes sans diplôme).

Mais dans des organisations un peu plus grandes et où les postes sont davantage spécialisés, notamment dans l'industrie de haute technologie chez SET, la polyvalence était limitée : « *il y a des personnes dans un même service qui essayaient d'effectuer le travail d'autres personnes qui n'étaient pas là. Mais il ne faut pas se leurrer, chacun on a quand même sa charge de travail qui est dédiée, chacun a sa spécialité, et donc quand une personne n'est pas là, il y a un manque* » (Metzger, SCOP SA, fabrication d'équipements pour l'industrie de micro-électroniques).

Concernant la solidarité des salariés vers l'OESS, nous avons relevé le faible nombre d'arrêts maladie posés par les salariés de la Fondation du Parmelan pendant le premier confinement, alors que le directeur nous expliquait qu'en temps normal « *on a un absentéisme important et qui nous met dans des situations embarrassantes d'organisation* » (Richard, Ehpad). Nous pourrions peut-être considérer l'implication accrue des équipes pendant la crise – dont plusieurs organisations nous ont fait part (Recyclea, Sodiaal) – comme une forme de réciprocité. Mais nous pourrions aussi nous demander si cette implication n'est pas davantage une forme de solidarité vis-à-vis des bénéficiaires ou des collègues, plutôt que vers une organisation désincarnée. Aussi, cet enjeu gagnerait à être davantage travaillé dans de nouvelles études, pour mieux l'appréhender.

Pour conclure, les organisations elles-mêmes et leurs salariés représentent donc une autre source de solidarité. Cette solidarité organisationnelle, qui vient des profondeurs de l'organisation, est invisible à l'œil nu, à l'image d'une nappe phréatique. De fait, elle est généralement passée sous le radar des médias, et même des communications externes des OESS elles-mêmes. A l'inverse, les pratiques de solidarité avec les bénéficiaires et clients adhérents ont souvent été davantage mises en lumière.

2.3.2 La solidarité-lac : avec les bénéficiaires et clients adhérents

TABLEAU 10
Pratiques de solidarité avec les bénéficiaires et clients adhérents

PRINCIPE DE COMPORTEMENT ECONOMIQUE		MARCHÉ	REDISTRIBUTION	RÉCIPROCITÉ
FORME DE L'OBJET DE L'ECHANGE	Orientation de la solidarité			
MONÉTAIRE	Vers l'OESS			**Capital social des sociétaires** *Elycoop, Enercoop*
				Choix de ne pas recourir à l'aide financière prévue *Elycoop*
	Par l'OESS	**Report d'échéances de prêts** pour les entreprises ayant des problèmes de trésorerie *CERA*	**Report de cotisations** pour les sociétaires professionnels en difficulté *Solimut*	**Dons** *Elycoop :* mise en place d'un dispositif optionnel d'aide financière pour les entrepreneurs de la CAE, en complément du chômage partiel, pour des besoins personnels ou d'activité. 10 entrepreneurs sur 150 en ont bénéficié entre mars et octobre 2020
			Possibilité de revoir ou suspendre le contrat d'assurance pour les organisations en difficulté *MAIF*	
			Remboursement d'une partie de la cotisation *MAIF*	
	Entrecroisée			
MATÉRIEL	Vers l'OESS			
	Par l'OESS	**Achat plus haut que prix du marché** *Enercoop* : électricité aux producteurs *Sodiaal* : lait aux éleveurs		
		Délais de paiement *Enercoop* : aux clients, du fait de la réglementation		
	Entrecroisée			**Décision de moins produire pour ne pas avoir à jeter de la production** *Sodiaal* : éleveurs de vaches laitières
IMMATÉRIEL	Vers l'OESS			**Vidéos de soutien des sociétaires administrateurs aux salariés** *Sodiaal*
	Par l'OESS		**Informations** *MGEN* : lors des appels aux adhérents, mise en lien avec les structures adaptées à leurs besoins	**Vidéos "qui font du bien"** *MAIF*
				Appels aux adhérents *APF France Handicap, MAIF, MGEN, Solimut*
				Ouverture d'un service psychologique *MGEN*
				Continuité des services d'accompagnement aux entrepreneurs malgré la baisse du chiffre d'affaires *Elycoop*
				Organisation d'activités à distance et de temps d'échanges collectifs *APF France Handicap*
	Entrecroisée			**Entraide entre bénéficiaires** *APF France Handicap* : création de temps d'échanges entre eux *Sodiaal* : coups de main à des agriculteurs d'autres coopératives

Ici, comme le présente le tableau 10, nous avons pris en compte les pratiques de solidarité avec les bénéficiaires et clients, particuliers ou organisations, qu'ils soient effectivement adhérents ou bien qu'ils puissent le devenir. Ainsi, les clients de la CERA ou les entrepreneurs d'Elycoop peuvent par exemple accéder au sociétariat. A l'inverse, la possibilité pour les bénéficiaires d'une fondation de devenir adhérent et de participer à la gouvernance n'existe que très rarement. Les pratiques bénéficiant à des particuliers ou organisations dont l'accès au sociétariat n'est pas prévu seront donc abordées en 2.3.3.

La solidarité monétaire et matérielle par les OESS

Diverses pratiques de solidarité monétaire ont été mises en place en direction des sociétaires. Elles ont pu être marchandes comme à la CERA, réciprocitaires à Elycoop ou encore redistributives comme celle de la MAIF qui a eu un fort impact médiatique :

> *« La décision a été prise très rapidement par le Conseil d'Administration* […] *de reverser 30€ par véhicule assuré et de laisser le choix à nos sociétaires* […] *soit d'encaisser – parce que effectivement moi je m'occupe de l'assurance des associations et on avait des associations qui étaient en difficulté, donc ça leur a permis d'encaisser ces 30€, des particuliers aussi – et pour ceux qui le souhaitaient, dans un acte de solidarité, de faire un don, soit au Secours Populaire, soit à l'Institut Pasteur, soit aux Hôpitaux de France* » (Ponthus, mutuelle d'assurance).

Comme mentionné précédemment avec la taxe sur les complémentaires santé, la solidarité ne va pas toujours de pair avec la liberté. Enercoop, comme tous les fournisseurs d'énergie, a ainsi été contraint par le gouvernement de faire preuve de solidarité vis-à-vis de ses clients en accordant des délais de paiement. Cette contrainte était également présente dans l'achat d'électricité aux producteurs, mais prévue en amont :

> *« C'est aussi l'avantage des énergies renouvelables, elles tournent toutes seules en partie* […] *la production étant injectée sur le réseau, on était dans l'obligation de l'acheter,* […] *ça fait partie des principes de solidarité que l'on met en œuvre mais qui sont pas spécifiques à la crise, notre modèle nous conduit à faire des promesses d'achat à nos producteurs, et à pas se défausser en cours de route. Donc on est un peu sur le même principe que les AMAP* » (Martin, SCIC, électricité d'origine renouvelable).

Chez Sodiaal, la pratique solidaire marchande d'acheter le lait aux éleveurs plus cher que le prix du marché ne dépendait pas de l'Etat mais davantage de la contrainte de « *ne pas envoyer de signaux négatifs au marché* ». Et du fait de la baisse de la consommation des fromages AOP, il a également été demandé « *à ce que les producteurs de lait baissent la cadence de production pendant ce printemps, pour pouvoir continuer l'activité sans avoir à jeter du lait* » (Courtois, Sodiaal, coopérative agricole laitière).

La solidarité immatérielle

Dans une solidarité davantage immatérielle, Elycoop a décidé de maintenir le même niveau d'accompagnement aux entrepreneurs, malgré une baisse des recettes :

> *« On s'est dit qu'on arrêtait pas les services mutualisés, que l'équipe support fonctionnait à 100% pour justement être en capacité d'apporter un accompagnement à 100%, alors qu'on avait pas forcément les ressources en place, puisque la crise a fait des diminutions de chiffre d'affaires* […] *donc ça a été un premier niveau de solidarité en disant, tant pis on fera un peu de perte, on utilisera nos fonds de réserve*

existants dans la coopérative, pour maintenir le service à 100% » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs).

A l'inverse, l'utilisation des fonds propres notamment composés du capital social des sociétaires peut être assimilée à l'activation par l'OESS d'une solidarité permise par ces sociétaires, chez Enercoop comme chez Elycoop.

Mais la solidarité immatérielle avec les adhérents a surtout été observée chez les trois mutuelles interrogées. Celles-ci ont lancé une campagne d'appels ciblés auprès de leurs sociétaires pendant le premier confinement. Solimut a ainsi appelé les personnes de plus de 80 ans « *seuls sur leur contrat* » et les familles monoparentales pour « *essayer de voir leurs difficultés dans la période, qu'elles soient sanitaires ou autre, isolement…* » (Postal-Girard, mutuelle de santé). A la MAIF, les appels étaient également destinés aux sociétaires professionnels et complétés par une campagne de vidéos :

> *« De notre côté, mon équipe vu qu'on est spécialisé sur la gestion des associations, on a contacté des associations qui continuent à être ouvertes* […] *pour prendre la température, voir comment ils arrivaient à gérer tout ça, et voir comment on pouvait les aider, puisque pendant le confinement la MAIF a édité sur son site des « vidéos qui font du bien » sur le burn-out parentale, sur des thématiques d'actualité… et ça nous a permis pour certaines structures d'envoyer ces liens à la RH, qui a pu retransmettre vers des salariés en difficulté* » (Ponthus, mutuelle d'assurance).

Du côté de la MGEN, la déléguée du Rhône nous expliquait que cette campagne « *d'appels câlins* » avait également lieu en direction des « *adhérents identifiés comme ayant potentiellement besoin d'un soutien particulier* » comme « *des jeunes qui démarrent* […] *des familles avec des enfants en bas âge* ». En cas de détresse psychologique des adhérents, la MGEN avait mis en place deux dispositifs : d'une part, la possibilité « *d'avoir un entretien d'une heure gratuit avec un psychologue* ». Et d'autre part, « *un petit listing avec des numéros de téléphone des partenaires avec qui nous avons des affinités, typiquement le Secours Populaire, la Croix Rouge, SOS Amitiés...* […] *pour pouvoir orienter ensuite les personnes que nous avions au téléphone* » (Renard, mutuelle de santé).

Enfin, cette campagne d'appels aux adhérents a aussi été menée par APF France Handicap, couplée à la mise en place « *d'activités à distance, de temps d'échanges en groupe, pour maintenir du lien et faire en sorte que la personne soit moins isolée* », parfois par les bénéficiaires eux-mêmes : « *il y a des adhérents, ou des bénévoles, qui ont pris la main, et qui ont été forces de propositions pour eux-mêmes créer des temps d'échanges en ligne, des tchats…* » (Delille, association, accompagnement des personnes en situation de handicap).

Ainsi, toutes les pratiques de solidarité que nous venons d'aborder peuvent correspondre à la *solidarité horizontale* de Garrabé et al. (2001). En effet, cette solidarité a lieu entre membres d'une même organisation, possédant une « *double qualité de sociétaire-membre et d'usager-bénéficiaire* » (Garrabé et al., 2001, p.27-28). Cette solidarité en cercle fermé peut donc être assimilée à un lac, excluant les non-adhérents situés à l'extérieur. Pour terminer cette deuxième partie, penchons-nous à présent sur l'entraide avec les non-adhérents et le grand public.

2.3.3 La solidarité-océan : avec les bénéficiaires et clients non-adhérents, et le grand public

TABLEAU 11 Pratiques de solidarité avec les bénéficiaires et clients non adhérents, et le grand public				
PRINCIPE DE COMPORTEMENT ECONOMIQUE		MARCHÉ	REDISTRIBUTION	RÉCIPROCITÉ
FORME DE L'OBJET DE L'ECHANGE	Orientation de la solidarité			
MONÉTAIRE	Vers l'OESS		**Dons** *Secours Populaire* : par des vététistes dont la course organisée par club de sport de la Clusaz a été annulée et qui ont décidé de reverser le montant de leur inscription	**Dons** *Fondation du Parmelan* : des familles pour une prime aux salariés + par les fondations CERA, Crédit Agricole… pour financer l'achat de matériel *GESRA* : par la fondation Carasso, pour financer l'achat de produits alimentaires *Secours Populaire* : par le grand public via une cagnotte sur HelloAsso mais aussi via le site internet
	Par l'OESS		**Campagne de crowfunding pour reverser l'argent à des OESS et organisations publiques** *Fondation OL*	**Dons** *Fondation CERA* et *Fondation OL* : à d'autres OESS
	Entrecroisée			
MATÉRIEL	Vers l'OESS	**Vente** *Recylea* : masques par un fournisseur qui privilégie les clients locaux		**Dons** *Fondation du Parmelan* : tablettes par la fondation Boulanger
	Par l'OESS	**Paiement d'un bien moins utilisé** *Enercoop* et *Energie partagée* : loyer des locaux	**Redistribution de matériel donné / prêté** *E2C* : matériel informatique donné par Emmaüs Connect et masques donnés par la métropole *Sport dans la Ville* : ordinateurs donnés par des partenaires privés	
	Entrecroisée			
IMMATÉRIEL	Vers l'OESS			**Nouveaux bénévoles** *GESRA, Secours Populaire*
				Relais des initiatives *Fondation OL* : par les supporters et joueurs de l'OL
	Par l'OESS	**Paiement d'un service non réalisé** *Sport dans la Ville* : séances de sport aux clubs		**Appels aux bénéficiaires** *Périscope, Sport dans la Ville*
				Organisations d'activités à distance *Fondation OL* : promotion du personnel hospitalier et de salariés d'OESS sur les réseaux sociaux + mise à disposition d'un robot permettant à des enfants hospitalisés d'assister aux entrainements des joueurs + avec *Sport dans la Ville* , tournoi Fifa pour les bénéficiaires dont les vainqueurs ont joué contre des joueurs du club *Sport dans la Ville* : challenges sportifs sur les réseaux sociaux
				Mise à disposition gratuite d'un service *Périscope* : salle de répétition *Phénix* : application pour les commerçants + bénévolat aux associations pour la "ramasse" des produits des magasins
	Entrecroisée			

La solidarité marchande

Comme l'illustre le tableau 11, la solidarité avec les non-adhérents a d'abord pu se manifester dans les relations hiérarchiques entre donneurs d'ordre et prestataires, clients et

fournisseurs. Enercoop a par exemple fait le choix de payer les loyers de certains locaux sous-utilisés : « *même quand on nous proposait de les alléger, on a plutôt décidé de jouer le jeu et de maintenir le règlement des loyers tel que c'était prévu*. […] *Pour éviter de mettre un certain nombre de nos partenaires encore plus en difficulté* » (Martin, Enercoop, SCIC, électricité d'origine renouvelable). Il en a été de même pour Sport dans la Ville qui a décidé de payer certaines séances de sport qui ont été annulées du fait du confinement :

> *« Je réglais un peu les liens avec les structures avec lesquelles on travaille, tennis, danse, etc., parce que voilà fallait* […] *leur faire comprendre que les séances qui étaient prévues* […] *elles auraient pas lieu et qu'elles seraient pas payées* […]. *Mais quand c'était pas possible on arrondissait les angles* […] *il y a des clubs de tennis qui sont des petits clubs, on n'a pas réduit la facture, c'est-à-dire que on a payé l'intégralité de la saison sans leur dire de rembourser* » (Tran, association, insertion des jeunes par le sport).

La solidarité redistributive et réciprocitaire monétaire et matérielle

Dans une dynamique davantage réciprocitaire et redistributive, de nombreuses OESS ont également été à l'initiative de dons monétaires. On peut remarquer que l'OL Fondation a ouvert une plateforme de financement participatif, en plus de son enveloppe financière initiale, avant de redistribuer les dons à des hôpitaux ou à des OESS (Durand, financement d'OESS).

Comme avec les autres parties prenantes, les dons effectués par les OESS à des bénéficiaires non-adhérents ont également été matériels. Parfois, les OESS ont servi d'intermédiaire, comme à l'E2C ou à Sport dans la Ville : « *on a identifié des cas où par exemple il y avait des jeunes qui avaient besoin d'ordinateurs, donc, grâce à certains partenaires privés, on a pu faire des prêts et des dons d'ordinateurs pour les jeunes* » (Tran, association, insertion des jeunes par le sport).

La solidarité immatérielle par l'OESS

De manière similaire aux pratiques destinées aux bénéficiaires adhérents, la solidarité vis-à-vis des bénéficiaires non-adhérents s'est aussi concrétisée de manière davantage immatérielle via les coups de fils passés, qu'ils soient informatifs et/ou de soutien moral. Ici encore, ces appels pouvaient être complétés par des activités à distance pour maintenir le lien avec les bénéficiaires, comme à Sport dans la Ville :

> « *C'est beaucoup passé par les réseaux sociaux notamment Instagram ; on proposait des petits challenges sportifs, que ce soit du foot freestyle* […] *des petits défis chorégraphies hip hop, des tournois Fifa Street en ligne, des trucs comme ça, où en gros certains jeunes qui étaient branchés à nos réseaux pouvaient le faire* » (Tran, association, insertion des jeunes par le sport).

D'ailleurs, l'un de ces tournois de jeux-vidéo de foot a été organisé avec l'OL Fondation, permettant aux vainqueurs de jouer contre des joueurs professionnels de l'Olympique Lyonnais (Durand, financement d'OESS). A l'OL Fondation, le confinement a en outre été l'occasion de proposer à des bénéficiaires d'assister aux entrainements des joueurs via un « robot de téléprésence » :

> *« Si vous voulez, avant une fois par semaine on essayait de proposer à un enfant, parfois un adulte, malade ou handicapé, de venir à l'entrainement des garçons ou des filles en physique, d'assister à*

l'entrainement et ensuite de faire des dédicaces avec les joueurs qu'il préfère quoi. Donc ça, comme on peut plus le faire, on le fait avec le robot. […] *Hier par exemple on a fait l'entrainement des filles, et la jeune patiente Pauline, elle avait une banane de dingue, parce que le robot était à 2 mètres de la ligne du terrain d'entrainement, elle a pu discuter avec les joueuses, le staff* […] *Et ce qui est bien, on leur fait pas vivre seulement par le fait de regarder un écran, mais c'est eux qui dirige le robot, qui le font bouger via un ordinateur et les touches directionnelles du clavier. Et nous on essaye de faire que le robot c'est une personne qui est présente physiquement à côté de nous. Donc l'idée c'est qu'on lui parle, on lui dit viens là, on fait ci, on fait ça …* » (Durand, OL Fondation, financement d'OESS).

Enfin, la solidarité réciprocitaire immatérielle a pu se traduire par la mise à disposition gratuite d'un service, comme au Périscope : « *quand on est sorti du confinement, l'idée c'est qu'on a mis à disposition la salle de répétition aux musiciens* […] *qui travaillent avec nous* » (Amieux, association, salle de concert et accompagnement d'artistes). De son côté, Phénix a d'une part supprimé la commission de 83 centimes par panier sur leur application qui permet aux commerçants de vendre leurs invendus aux particuliers. D'autre part, plusieurs salariés sont allés aider bénévolement des associations de l'aide alimentaire pour faire la « *ramasse* » des invendus des magasins de la grande distribution (Affaticati, SAS ESUS, redistribution ou commercialisation des invendus).

La solidarité immatérielle vers l'OESS

Par ailleurs, la solidarité a pu avoir pour origine le grand public non bénéficiaire. Celui-ci pouvait être proche de la structure, comme pour l'OL Fondation avec les groupes de supporters : « *ils ont relayé la plateforme auprès de leurs adhérents pour essayer que les dons en ligne soient les plus suivis possibles* » et même les joueurs professionnels : « *c'est nos meilleurs ambassadeurs, ils ont une résonnance qui est encore plus large que nous quoi. Quand un joueur tweete sur ce qu'on fait, il y a encore plus de monde qui le voit* » (Durand, financement d'OESS).

Cependant, la solidarité immatérielle du grand public ne s'est pas seulement concrétisée par le relai des initiatives, mais aussi par l'afflux de bénévoles venant de tout horizon. Ainsi, au Secours Populaire de Haute-Savoie « *on a eu une vague de demandes de bénévolat, mais on a été submergé, rien que pour Annecy, je parle même pas du département, j'avais une liste d'attente de 100 personnes* » qui passaient par le biais du site internet (Collart, association, aide alimentaire). Le phénomène a été similaire au GESRA : « *On avait besoin de 8 bénévoles sur la plateforme logistique, j'ai passé une annonce sur le site de la réserve civique, et 8 bénévoles, j'aurais pu en avoir 40 en 2h, j'avais jamais vu ça* » (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

Toutes les pratiques que nous venons d'aborder reposent donc sur une solidarité que Garrabé et al. qualifieraient de *verticale*, puisqu'elle est ouverte aux « *tiers non adhérents* » (2001, p.27-28). De ce fait, on pourrait assimiler cette solidarité à un océan, ouvert sur l'extérieur. Ainsi, des OESS comme le Secours Populaire ou le GESRA ont pu surfer sur une vague exceptionnelle de nouveaux bénévoles, afin d'éteindre l'incendie de précarité qu'a fortement amplifié la crise du Covid.

Conclusion – Les poupées russes de la solidarité

Pour éteindre l'incendie allumé par la crise du Covid, une multitude de pratiques de solidarité ont été mises en place, que ce soit de la part des OESS, à destination des OESS ou encore via des relations davantage entrecroisées, entre organisations, salariés ou bénéficiaires. Ces solidarités, qu'elles soient monétaires, matérielles ou immatérielles, reposent majoritairement sur les principes de réciprocité et de redistribution. Mais nous avons aussi observé des pratiques d'instrumentalisation du principe marchand dans une finalité de solidarité. En outre, nous avons souligné que la solidarité n'allait pas toujours de pair avec la liberté, compte tenu de contraintes réglementaires, contractuelles ou concurrentielles. Néanmoins, face à cette diversité des pratiques de solidarité, on pourrait citer Servigne et Chapelle :

> *« Une vision émerge : celle d'une toile de vie changeante et multicolore, tissée de fils qui ont parfois la couleur de la compétition, de la prédation ou du parasitisme, et d'autres – très nombreux – qui prennent les teintes des bénéfices mutuels. C'est bien la diversité des couleurs et des textures qui fait la résilience et la longévité de cette toile* » (2017, p.50).

Certes, dans leur activité habituelle, les OESS sont emmêlées dans de nombreux fils de concurrence. Nous avons cependant pu mettre en lumière la vaste toile de solidarité qui a été tissée pendant la crise du Covid, favorisant ainsi la résilience des OESS. Six parties prenantes différentes ont été acteurs de ces pratiques d'entraide : les pouvoirs et organisations publics, les organisations de second niveau, les organisations de premier niveau partenaires, les salariés, les bénéficiaires et clients non adhérents, et enfin les bénéficiaires et clients non-adhérents ainsi que le grand public. A nouveau, nous pourrions reprendre Servigne et Chapelle :

> *« L'architecture de l'entraide* […] *ressemble donc à des poupées russes où chaque poupée supérieure est plus complexe, et où les différentes tailles de poupées peuvent coopérer entre elles. L'ensemble de ces poupées forment un réseau de réseaux multicolores en perpétuelle évolution* » (2017, p.289)

Dans la prochaine et dernière partie, il s'agira alors de se pencher sur les coulisses de ces pratiques de solidarité. Nous nous pencherons justement sur la question des réseaux et de leurs influences sur l'activation de la coopération. En outre, nous étudierons plus précisément la façon dont ont été décidées les pratiques d'entraide, mais aussi les tensions qui ont pu réduire l'ampleur de cette solidarité.

PARTIE 3 – CODE DE LA ROUTE DE LA SOLIDARITÉ : CONNAITRE SON RÉSEAU ROUTIER, PILOTER SON ORGANISATION ET TENIR LA ROUTE

La solidarité est donc « *si difficile à définir, encore plus difficile à mettre en œuvre* » nous disait Dupeyroux (1995, p.716). Après avoir défini les pratiques de solidarité en première partie, et décrit leur mise en œuvre pendant la crise du Covid en deuxième partie, il s'agit maintenant d'étudier pourquoi cette mise en œuvre est si difficile.

Dans une première sous-partie, nous analyserons le poids des réseaux dans l'activation des pratiques de solidarité. Nous verrons d'abord que la conscience de l'interdépendance et la proximité spatiale ont pu être des motivations de la solidarité. Nous montrerons cependant que l'émergence de l'entraide dépend surtout de proximités socio-économiques. Enfin, nous soulignerons l'ambivalence de l'une de ces proximités : le numérique.

Dans une deuxième sous-partie, nous étudierons le pilotage des pratiques de solidarité. Pour cela, nous constaterons d'abord que les OESS ont principalement dirigé leurs pratiques d'entraide vers les mêmes bénéficiaires qu'avant la crise. Ensuite, nous distinguerons trois formes de pilotage selon la participation de ces bénéficiaires à la prise de décision. En outre, nous mettrons en avant que le pilotage des pratiques de coopération a surtout eu lieu *par le haut*. Enfin, nous étudierons la place limitée qu'a eue le salarié dans le pilotage de la solidarité.

Dans la troisième et dernière sous-partie, nous reviendrons sur le concept de *double projet* pour mettre en lumière l'articulation entre solidarité et projet économique. Nous soulignerons d'abord l'impact des contraintes externes. Ensuite, nous analyserons le poids de la polarisation sur le projet économique ou le projet socio-politique. Enfin, nous étudierons les contraintes internes.

3.1 Connaître son réseau routier : l'interdépendance et l'interconnaissance des OESS

Selon le dictionnaire routier du PIARC, un réseau est « *tout ce qui est relié par un maillage* » (Dictionnaire routier du PIARC, 2019c). A la suite de la première partie, nous pouvons donc continuer à filer la métaphore routière en assimilant les différentes relations reliant les organisations entre elles à des routes de solidarité.

3.1.1 Les routes de solidarité basées sur l'interdépendance et la proximité spatiale

Pour commencer, on peut rappeler avec Draperi qu'il existe deux sens de la solidarité, l'interdépendance objective et l'idéal moral :

« La solidarité est d'abord un fait et elle désigne une dépendance réciproque. C'est ainsi que la définissait également Durkheim, avec ses deux modalités, mécanique et organique. A côté de cette conception faisant de la solidarité une réalité constatable, on définit plus souvent la solidarité de façon normative. A la fin du XIXe siècle, le solidarisme appréhendait déjà la solidarité comme un devoir moral d'assistance et la considérait comme une valeur fondamentale. Ainsi que l'affirmait Léon Bourgeois dans Philosophie de la solidarité, *il est essentiel de distinguer ces deux sens, fait (constat) et devoir (norme) : il faut constater le premier pour apercevoir la nécessité morale du second* » (2001a, p.4).

Au cours de notre étude, nous avons justement observé que ce constat, ou plutôt cette conscience de l'interdépendance, était parfois évoqué explicitement comme l'une des motivations de la pratique solidaire. Chez Sodiaal, on pourrait faire l'hypothèse que c'est ce qui a poussé les éleveurs à baisser collectivement les niveaux de production de lait, pour ne pas à avoir à en jeter et/ou à faire baisser le prix du marché. Mais c'est dans le cas de la mise à disposition des usines de transformation de lait aux coopératives laitières voisines – qui ne pouvaient plus faire de fromages AOP du fait de l'effondrement de la consommation de ce produit – que l'administrateur de Sodiaal nous a évoqué ce constat d'interdépendance :

« Toutes les zones AOP où nous aussi on a des producteurs présents, on sait que si jamais il y a une catastrophe et que certains ferment, ça va complétement casser le dynamisme local en termes de production laitière, et on a pas intérêt à ça. […] *Par exemple sur une même commune, on peut avoir des producteurs Sodiaal et des producteurs d'une autre coopérative, par contre ils adhéreront forcément à la même CUMA[10], ils feront appels aux mêmes services vétérinaires... donc voilà, si on veut garder un tissu laitier assez fort et assez dynamique, on n'a absolument pas intérêt à ce que les autres structures se cassent la gueule* » (Courtois, coopérative agricole laitière).

Ce constat a également été mentionné par Sport dans la Ville lorsqu'il a été question de payer certaines prestations non réalisées par de petits clubs de sport :

« Donc on a fait les choses en concertation, sur le long terme, en sachant qu'on retravaillait avec eux très rapidement après, […] *s'ils nous faisaient comprendre que leur structure était à tant d'euros près par rapport à la suite, sinon ils allaient être menacés, etc., moi je préfère faire le geste si je vois que mon asso peut le faire et qu'eux ils coulent pas, plutôt que l'année prochaine ils coulent et on travaille plus ensemble* » (Tran, Sport dans la Ville, association, insertion des jeunes par le sport).

Récapitulons : la conscience de l'interdépendance objective (sens 1 de la solidarité) pousse au devoir moral (sens 2 de la solidarité) ou autrement dit à l'acte solidaire. A partir de cet acte s'ouvre une troisième étape, qui réside dans la logique du don – contre-don, créant une nouvelle chaîne d'interdépendance entre donateur et donataire. Ainsi, chez Sport dans la Ville :

« C'est vrai que du coup ceux qui nous ont pas remboursés, là à la reprise du coup on paye pas les séances qu'ont fait […] *puisque du coup il y en a sur 3 mois qui ont sauté, donc là sur 1 mois évidemment ils nous font pas de facture puisqu'on a déjà fait don de pas mal, tu vois. Donc voilà, après on s'arrange à l'amiable* » (Tran, association, insertion des jeunes par le sport).

[10] Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole, permettant aux agriculteurs de mutualiser du matériel agricole

Cette logique a même été explicitement énoncée dans le cadre du dispositif d'aide financière mis en place par Elycoop auprès des entrepreneurs accompagnés :

> « *C'est une aide qu'on appelle réciproque, donc c'est la logique du don contre-don, on ne demande pas de remboursement* […] *en contrepartie on demande que l'entrepreneur nous fasse un don lui aussi à la coopérative, selon qui il est, selon ce qu'il peut faire, sans lui imposer quoi que ce soit.* […] *Dans les exemples, une personne qui intervient dans le tourisme et qui parle très bien anglais, elle nous a traduit nos contrats commerciaux.* […] *Ceux qui ont des activités assez éloignées* […] *j'ai par exemple une personne qui intervient dans un domaine très technique, dans l'industrie, sur des engins élévateurs quoi, donc là c'est un peu plus compliqué par rapport à nous,* […] *du coup bah cette personne-là elle s'engage, par exemple dans une future présentation aux salons des entrepreneurs, ou dans l'une de nos opérations de promotion de la coopérative, à venir témoigner sur ce que lui apporte la coopérative.* […] *Nous on demande des choses simples, le tout c'est surtout de se dire « ma coopérative fait un truc pour moi, je fais un truc pour ma coopérative »* […] *et cette contrepartie on n'ira pas la vérifier* […] *on va pas se mettre dans une posture de contrôle de est-ce qu'il nous fait véritablement... les choses se font naturellement en fait, l'entrepreneur il nous renverra toujours la pareille un moment donné dans ce système* » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs).

Ainsi, on retrouve les caractéristiques de la réciprocité, comme le sentiment d'obligation – même s'il est moins implicite à Elycoop – ou encore l'intervalle de temps entre le don et le contre-don :

> « *Une telle dynamique ressemble au marché, mais entre chacune de ces étapes l'acteur est libre : libre de donner, libre de recevoir, libre de rendre. Cette liberté n'exclut pas de se sentir obligé, mais marque une différence avec l'échange marchand qui rend obligatoire le va-et-vient des choses échangées dans l'immédiateté* » (Gardin, 2006, p.39).

On retrouve également ce sentiment d'obligation chez Recyclea, après que l'entreprise productrice de masques située à proximité ait choisi de fournir d'abord les clients locaux :

> *« Vous voyez aujourd'hui* […] *j'aurai pu avoir l'occasion d'en payer des moins chers, je les ai trouvés à 14 centimes, et lui il est à 17 centimes, mais je les ai quand même pris chez lui. Je me suis dit que pour 3 centimes je pouvais lui rendre la pareille. Enfin voilà, je pense qu'il a essayé de capitaliser sur une sorte de solidarité territoriale, en se disant que derrière les gens lui renverraient la pareille* » (Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique).

Par ailleurs, on peut remarquer, dans les exemples ci-dessus mais aussi dans ceux de la deuxième partie, que les pratiques de solidarité ont régulièrement lieu avec des organisations en situation de proximité géographique. Parmi tous ces exemples, on peut relever que chez Sodiaal, les directeurs d'usine de transformation de lait ont donné des produits laitiers et des équipements de protection aux hôpitaux localisés à proximité : « *un certain nombre de nos sites étaient proches de CHU* […] *les dons étaient gérés au niveau local, à l'initiative des directeurs d'usine* » (Courtois, Sodiaal, coopérative agricole laitière). De son côté, le directeur de Recyclea a passé de nombreux coups de fils aux dirigeants des autres entreprises de la zone d'activité de Montluçon, et les ordinateurs étaient d'abord donné au niveau local :

> *« On est dans une zone d'activité où on a pas mal d'entreprises, et c'est vrai que du coup on s'appelait entre dirigeants* […] *quand je vous dis on a donné des ordinateurs, on a d'abord nous donné des ordinateurs localement à un foyer, enfin on a fait des actions locales, et la solidarité avant de s'organiser*

au niveau national, elle s'est d'abord organisée au niveau local, parce que c'est plus facile, tout le monde se connaît entre guillemets » (Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique).

Nous pouvons aussi mettre en avant que les nouvelles organisations ayant fait des dons alimentaires – comme les restaurateurs et le Cinéma Pathé Annecy – au Secours Populaire de Haute Savoie étaient situées dans la même ville. Idem pour la mise à disposition de locaux de la part du FC Annecy (Collart, Secours Populaire de Haute Savoie, association, aide alimentaire) ou de la part de l'entrepreneur situé juste à côté de la plateforme logistique du GESRA (Vivier, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires). Au niveau des salariés, l'entraide inter-individuelle avait également lieu entre salariés du même site avant tout. Cela a été le cas pour les temps de retour d'expérience de la MGEN du Rhône (Renard, mutuelle de santé) ou lorsque les salariés grenoblois de Enercoop se sont relayés pour faire les courses pour le stagiaire malade habitant à Grenoble (Martin, SCIC, électricité d'origine renouvelable). Nous pourrions multiplier les exemples, mais également souligner que, pour les acteurs interrogés, cette caractéristique de la solidarité est perçue comme allant de soi, comme l'illustre le dernier verbatim du directeur de Recyclea ci-dessus.

Ainsi, les deux sens de la solidarité, *interdépendance objective* et *acte moral*, sont influencés par la proximité géographique. Cependant, il faut souligner que dans la majorité des cas, ce n'est pas la conscience de l'interdépendance qui a été évoquée comme une motivation des pratiques de solidarité. Par conséquent, l'idée de Draperi selon laquelle il faut constater l'interdépendance objective « *pour apercevoir la nécessité morale* » de l'acte solidaire (2001a, p.4) ne semble pas généralisable à l'ensemble des personnes interrogées. L'acte solidaire dépend donc également d'autres motivations, telle que la proximité géographique, mais aussi d'autres formes de proximité que nous allons maintenant mettre en lumière.

3.1.2 Les routes de solidarité basées sur les proximités socio-économiques

Pour Olivier Bouba-Olga et Michel Grossetti, la proximité géographique correspondant à « *des distances physiques, des temps de transport, des coûts de transport* » n'est pas la seule proximité existante. Il existerait ainsi un deuxième grand type de proximité : la proximité socio-économique, désignant « *l'enchevêtrement des formes socio-économiques qui structurent les échanges et les activités* » (2008, p.6). Comme le montre l'annexe 7, ils distinguent quatre types de proximité : premièrement, la proximité de ressource matérielle, basée sur les caractéristiques socio-économiques, tels que la CSP pour les individus ou le secteur d'activité pour les organisations. Deuxièmement, la proximité de ressource cognitive, qui repose sur les valeurs partagées, la langue, les normes, etc. Troisièmement, la proximité de coordination relationnelle, qui est basée sur les relations entre les personnes, via par exemple le bouche à oreille, et donc ce qu'ils appellent les « réseaux sociaux ». Nous les qualifierons de « réseaux sociaux relationnels » pour les différencier des réseaux sociaux numériques tels Facebook ou Instagram. Quatrièmement, la proximité de coordination de médiation, qui repose sur des « *dispositifs qui permettent d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles* » (2008, p.9) également appelés « *ressources de médiation* », tels que les médias ou encore les moyens de

communication notamment numériques. Ces ressources permettent ainsi d'entrer en relation avec une personne ou une organisation sans la connaître ni directement ni indirectement via un réseau social relationnel.

Pour Bouba-Olga et Grossetti, ce cadre d'analyse peut être utilisé pour analyser les interactions inter-individuelles et les interactions inter-organisationnelles. Selon eux, ces deux niveaux d'interactions, ainsi que toutes les formes de proximité, peuvent s'entrecroiser. Ils l'illustrent de la manière suivante : « *la proximité spatiale des organisations influe sur la proximité spatiale des individus, qui influe sur la proximité relationnelle individuelle, qui favorise les rapprochements entre organisations* » (2008, p.15). L'articulation de ces différentes formes de proximité favorise donc les relations entre acteurs, d'autant plus que la proximité et la confiance vont se renforcer mutuellement (Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

Nous estimons qu'il est possible de transposer ce cadre d'analyse à la relation spécifique à notre étude : la solidarité. Pour l'illustrer, on peut prendre l'exemple de l'aide financière optionnelle d'Elycoop, où les critères d'attribution sont très souples et où il n'a pas été prévu de restreindre le nombre de demandes par personne : « *on n'a pas mis de critère en fait* […] *on est une coopérative, donc avec les entrepreneurs il y a un lien de proximité entre chacun, on se connaît bien, donc on est vraiment sur un principe de confiance* » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs). C'est donc la proximité relationnelle individuelle qui est évoquée, couplée à une proximité de médiation, puisque la solidarité a lieu par l'intermédiaire de la coopérative. Cette proximité relationnelle individuelle peut être une ressource importante pour l'OESS, par exemple dans le cas du GESRA où le nombre de contacts de paysans donnés par la métropole était insuffisant face aux besoins en dons alimentaires :

> *« Ça suffisait pas pour couvrir nos besoins, donc après on a élargi.* […] *Moi je suis dans une asso de paniers de paysans, donc c'est un réseau que je connais bien, ma collègue elle a bossé dans un équivalent de Bio A Pro*[11]*, donc qui est une plateforme qui regroupe des paysans* […] *bref on a aussi fait avec nos réseaux, et chemin faisant on a avancé comme ça pour trouver la marchandise* » (Vivier, GESRA, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

Cette proximité relationnelle individuelle peut parfois être associée à une proximité relationnelle inter-organisationnelle, que Bouba-Olga et Grossetti définissent « *comme un engagement formel réciproque (contrat par exemple)* » (2008, p.13). C'est le cas à UNA Isère où il avait été envisagé d'élargir la plateforme d'achat d'équipements de protection à un dirigeant de regroupement d'organisations d'accompagnement à domicile privées lucratives. Ici, on peut même remarquer qu'une forme de proximité peut prendre le pas sur une autre forme de proximité dans l'activation de la solidarité. En effet, le directeur de l'UNA Isère avait envisagé de coopérer avec ce dirigeant issu du privé lucratif davantage qu'avec un dirigeant

[11] Coopérative agricole bio en Rhône et Loire

issu du secteur associatif, où la proximité matérielle était donc plus grande, mais pas la proximité relationnelle :

> *« Et donc un collègue qui lui regroupe une dizaine de structures privées lucratives, on a essayé de dire bah tiens on va commander pour vous aussi, pour l'ensemble* […]
>
> ***Avec lui plutôt que qu'avec d'autres structures associatives ?***
>
> *Oui, parce que je le connais bien, c'est souvent comme ça hein, c'est parce qu'on travaille déjà avec eux, on a des partenariats sur des projets autour du sourcing, de la recherche de salariés, des formations...* […] *Avec le réseau ADMR*[12] *on a très peu de relations, je pense que c'est lié à certaines personnes... ils ont choisi de ne pas répondre, on n'a pas réussi à les embarquer* » (Thivillier, association, accompagnement d'associations et de services publics d'aide et de soins à domicile).

L'influence de la médiation, notamment des fédérations

On peut souligner que de nombreuses pratiques de solidarité ont été activées grâce à une proximité de médiation, notamment par le biais d'une organisation de second niveau : têtes de réseau, fédérations, syndicats interprofessionnels… D'une part, ces structures ont directement fait la médiation entre OESS mais aussi avec les autres têtes de réseaux et pouvoirs publics. D'autre part, les organisations de second niveau ont favorisé, déjà avant la crise, la proximité relationnelle de leurs membres. Cela a été particulièrement notable chez Sodiaal, dans le cadre de l'entraide entre coopératives laitières :

> *« **Comment s'est mise en place cette solidarité ? C'est les coopératives qui vous ont contacté ?***
>
> […] *ça a été un coup de fil d'élus à élus* […] *on est amené à se rencontrer pour organiser la filière dans les CRIEL*[13]*, les interprofessions laitières, que ce soit régionales ou nationales.* […] *On a fait jouer les connaissances à ce moment-là* » (Courtois, coopérative agricole laitière).

Aussi, on pourrait dresser le tableau suivant pour chaque pratique de solidarité précédemment abordée, afin de rendre compte du rôle de ces proximités. Nous avons ici donné trois exemples :

TABLEAU 12
Formes de proximité et pratiques de solidarité

PROXIMITÉ			SOCIO-ÉCONOMIQUE				SPATIALE
			Matérielle	Cognitive*	De médiation	Relationnelle	
OESS	Pratique de solidarité	Partie prenante					
Sodiaal	Transformation du lait de coopératives locales	Vers une organisation partenaire	Elus de coopératives d'une même filière laitière	Favoriser la dynamique laitière territoriale	Organisations membres d'une même CRIEL	Echanges réguliers entre élus déjà avant la crise	Même région
Recyclea	Vente de masques par un fournisseur qui privilégie les	Par un fournisseur					Même zone d'activité
Secours Populaire de H.-S.	Dons monétaires et bénévolat	Par le grand public		Lutter contre la précarité alimentaire	Dons et inscription sur la liste des bénévoles par internet		Même département

** Ne sachant pas si ces valeurs sont partagées par les autres acteurs de la pratique de solidarité, la proximité cognitive est ici une hypothèse*

Cependant, dans certains cas, comme au Secours Populaire de Haute-Savoie, les pratiques de solidarité ont émergé malgré l'absence de proximité relationnelle mais aussi de

[12] L'ADMR est une autre fédération d'associations d'aide à domicile

[13] Centre Régional Interprofessionnel de l'Economie Laitière

proximité de médiation par une organisation de second niveau. Certes, la médiation a parfois été effectuée par le biais des médias. La Fondation du Parmelan a ainsi fait un appel aux dons monétaires et matériels sur les réseaux sociaux numériques et différents médias locaux (Richard, Fondation du Parmelan, Ehpad). Mais dans ces cas-là, elle est essentiellement passée par des médiations numériques. Il convient donc maintenant de s'interroger sur l'impact qu'a pu avoir ce type de médiation sur la solidarité.

3.1.3 La médiation du numérique : voie d'accélération ou impasse de la solidarité ?

Pour Bouba-Olga et Grossetti, « *les moyens de communication (Internet, le téléphone, la Poste, etc.)* » sont donc des « *ressources de médiation* » permettant de favoriser une proximité de médiation (2008, p.10). De fait, pendant la crise, ces ressources ont été massivement utilisées : d'abord, pour activer des solidarités en l'absence de proximité relationnelle et de médiation par une organisation de second niveau comme nous l'avons vu pour le Secours Populaire de Haute-Savoie. Ensuite, ces moyens de communication ont permis de mettre en œuvre des solidarités en contournant une proximité spatiale déjà absente avant la crise, comme lorsque le directeur d'Elycoop a pu échanger avec des CAE de toute la France par téléphone et visioconférence (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs).

Enfin, les ressources de médiation ont permis de faire émerger des pratiques d'entraide malgré les contraintes imposées par le confinement. Dans l'incapacité de pouvoir voir leurs bénéficiaires, APF France Handicap, la MAIF, la MGEN ou encore Sport dans la Ville ont donc lancé une campagne d'appels massive. Comme nous l'avons vu précédemment, ces appels pouvaient être complétés par des visioconférences entre adhérents (Delille, APF France Handicap, association, accompagnement des personnes en situation de handicap) ou encore par des activités sur les réseaux sociaux, afin de « *garder un lien* » (Tran, Sport dans la Ville, association, insertion des jeunes par le sport).

Dans certains cas, le numérique a même permis de « *resserrer les liens* » entre des salariés situés sur différents sites grâce aux visioconférences quotidiennes (Hello, CERA – Agence ESS, banque coopérative) ou entre les personnes âgées en Ehpad et des familles éloignées (Richard, Fondation du Parmelan). Pour les actions de prévention de la MGEN (Renard, mutuelle de santé) ou pour APF France Handicap, le numérique a d'ailleurs permis d'étendre les groupes d'échanges entre bénéficiaires adhérents à de nouvelles personnes : « *on a des personnes adhérentes qui ne participaient à rien en présentiel* […] *qui se sont mises à participer à distance, parce que ça les bottait plus, ça demandait peut-être moins d'engagement, moins de problèmes de transport...* » (Delille, association, accompagnement des personnes en situation de handicap).

A ce sujet, Servigne et Chapelle expriment la relation positive entre numérique et solidarité de la manière suivante « *l'apparition d'Internet a en effet étendu notre capacité à*

construire d'immenses réseaux […] *d'entraide entre inconnus… qui peuvent même rester anonymes !* » (2017, p.123). Cependant, la majorité des personnes interrogées ont mis en évidence les impacts négatifs que le numérique pouvaient avoir sur la solidarité.

La solidarité face aux impasses du numérique

Certes, grâce au numérique on peut obtenir une plus grande proximité de médiation et maintenir un lien existant. Mais pour la majeure partie des acteurs de l'échantillon, le contact humain apporte « *une petite touche en plus* », par exemple pour la participation des enfants malades à un entrainement de l'équipe de foot de l'OL : « *avec Pauline je vous disais, la faire venir à l'entrainement via le robot elle était super heureuse, mais elle sera encore plus heureuse le jour où elle pourra être prise dans ses bras par Wendy Renard, qui lui fait un câlin parce qu'elle vient à l'entrainement. Et ça on ne pourra pas l'arrêter car c'est mieux que le robot* » (Durand, OL Fondation, financement d'OESS). Le numérique pourrait même réduire à terme l'activité solidaire d'une OESS, comme pour l'E2C : « *totalement à distance, pour moi c'est pas de l'insertion, c'est tenir des jeunes en haleine le temps qu'on se retrouve, mais on est très très loin de pouvoir insérer* » (Bouysset, association, insertion des jeunes sans diplôme).

En outre, le digital est souvent perçu comme incompatible avec la création de nouveaux liens, que ce soit avec de nouveaux acteurs de l'ESS pour les chargés de mission territoire de la CRESS (Neuilly, CRESS, association, accompagnement des OESS), avec de nouvelles entreprises pour développer des relations de mécénat (Delille, APF France Handicap, association, accompagnement des personnes en situation de handicap) ou encore en interne pour SET lors des voyages commerciaux à l'étranger :

> *« Ne faire que de la téléconférence, je trouve que ça a des limites. Quand on fait une réunion au téléphone ou en téléconférence, on prévoit de parler de tel sujet. On en discute une heure, deux heures, trois heures à la limite, et après ça s'arrête. Quand vous êtes avec votre agent et que vous faites huit heures de voiture pour aller d'un point A à un point B, forcément vous allez parler de travail mais vous allez aussi aborder d'autres sujets, la famille, des projets, de plein d'autres aspects. La cohésion, les liens humains sont beaucoup plus forts et contribuent à établir et renforcer la confiance. Ce sont de telles choses qui font que la mayonnaise prend, ou ne prend pas d'ailleurs, mais en tout cas ça entretient davantage le relationnel* » (Metzger, Scop SA, fabrication d'équipements pour l'industrie de micro-électroniques).

Ainsi, le télétravail a pu se révéler contreproductif pour l'entraide entre salariés, car il rend plus difficile d'oser demander de l'aide à un collègue, comme cela a été mis en évidence par les salariées interrogées de la CRESS et d'APF France Handicap : « *rien ne vaut le collègue qui est à côté, et on va lui poser une question, ça prend 10 secondes, et c'est sympa, et tout de suite on est sorti d'affaires, on a notre réponse, alors que la distance fait que parfois on ne va pas déranger le collègue parce qu'il faut l'appeler, il faut aller sur Teams* » (Delille, association, accompagnement des personnes en situation de handicap). Or, pour Gardin, en appui sur Guérin (2003), la réciprocité ne se limite pas « *aux trois étapes caractéristiques du don : « donner », « recevoir », « rendre », mais en intégrerait une première originelle qui serait « faire valoir ses droits », « oser demander »* » (2006, p.61). Par conséquent, si les salariés n'osent pas demander de l'aide à leurs collègues, la logique de l'entraide ne peut se mettre en

place. D'ailleurs, comme le montre le graphique en annexe 8, une étude de l'INSEE parue avant le confinement met en évidence que les cadres en télétravail plus de 2 jours par semaine reçoivent moins d'informations et moins d'aide, que ce soit de leur supérieur hiérarchique comme de leurs collègues, en comparaison des cadres peu ou jamais en télétravail (Hallépée et Mauroux, 2019).

Enfin, le digital exclut différents types de publics des activités solidaires des OESS. Certains salariés ont eu ou ont encore des difficultés d'adaptation aux outils numériques, comme à l'E2C au début du premier confinement, au Périscope ou à la Fondation du Parmelan. Mais c'est surtout avec les bénéficiaires que s'applique la fracture numérique : d'abord pour les personnes âgées, pour communiquer avec leur famille par exemple lorsqu'ils sont en Ephad : « *il faut savoir que le résident il est souvent sourd on va dire, il ne voit pas bien, et bah une tablette numérique c'est difficile.* […] *Le résident a besoin de tactile, et de lire sur les lèvres* » (Richard, Fondation du Parmelan). Ensuite, des raisons financières peuvent empêcher l'achat de matériel informatique par les bénéficiaires de Sport dans la Ville (Tran, association, insertion des jeunes par le sport) ou l'E2C (Bouysset, association, insertion des jeunes sans diplôme). Enfin, la fracture numérique peut s'expliquer par une situation de handicap et/ou un manque de connaissances et d'accessibilités des outils adaptés existants (Delille, APF France Handicap, association, accompagnement des personnes en situation de handicap).

Ainsi, si le numérique a pris une place croissante dans la mise en œuvre de la solidarité des OESS, son rôle a été ambivalent, parfois néfaste. Mais nous pouvons aussi retenir que dans certains cas, il a tout de même permis d'étendre la solidarité à de nouveaux publics, et de faire participer de nouveaux sociétaires à la gouvernance, comme lors de l'AG 2020 d'Enercoop (Martin, SCIC, électricité d'origine renouvelable). Il convient justement d'étudier les enjeux liés à la gouvernance des OESS au temps de la crise du Covid.

3.2 Piloter une OESS sur les routes de la solidarité au temps du Covid

Après avoir vu les motivations à l'origine de l'activation des pratiques de solidarité, il s'agit maintenant d'étudier pour qui, comment et par qui ces pratiques ont été décidées.

3.2.1 Un pilotage de la solidarité généralement dans la même direction qu'avant la crise

Comme nous l'avons vu en première partie dans la typologie de Garrabé et al., les OESS peuvent faire le choix d'orienter leur solidarité dans deux directions différentes : d'une part, elle peut être *verticale* et tournée vers les « *tiers non adhérents* ». D'autre part, elle peut être *horizontale* et tournée vers les membres possédant une « *double qualité de sociétaire-membre et d'usager-bénéficiaire* » (2001, p.27-28). Pour notre étude, nous ne limitons pas cette deuxième catégorie aux OESS dont les membres sont adhérents, mais nous l'élargissons aux OESS dont les bénéficiaires *peuvent* devenir adhérents. Au début de notre étude, nous avons

fait l'hypothèse que la direction habituelle de la solidarité d'une OESS influençait la direction des pratiques de solidarité en temps de crise. Pour le vérifier, nous avons distingué les 24 OESS étudiées selon la direction habituelle de leur solidarité : du côté de la *solidarité horizontale*, une partie des associations, les coopératives et les mutuelles. Du côté de la *solidarité verticale*, une autre partie des associations, les fondations et les sociétés commerciales de l'ESS. Puis, nous avons sélectionné les pratiques de solidarité abordées en deuxième partie. Nous avons donc laissé de côté les pratiques de solidarité dont ont bénéficié les OESS et les pratiques entrecroisées entre salariés ou entre bénéficiaires. Nous vous invitons donc à consulter les résultats présentés dans les tableaux 13 et 14 en annexe 10.

A la lecture de ces résultats, nous pouvons dresser plusieurs constats. Du côté des OESS à *solidarité horizontale*, on peut d'abord remarquer qu'APF France Handicap et le Périscope sont les seules associations n'étant pas des têtes de réseau – contrairement à la CRESS, le GESRA et UNA Isère – à permettre formellement et massivement à leurs bénéficiaires de participer à la gouvernance. On peut ensuite souligner que certaines de ces OESS à *solidarité horizontale* ont fait preuve de solidarité vis-à-vis d'autres parties prenantes. Sodiaal, la MAIF et Solimut ont en effet procédé à des dons financiers et/ou matériels auprès des pouvoirs et organisations publics. En outre, plusieurs OESS ont coopéré avec d'autres organisations. Par ailleurs, la MAIF et Sodiaal ont fait preuve d'entraide financière vis-à-vis de leurs salariés. On pourrait bien sûr rajouter toutes les organisations qui ont mis à disposition du matériel informatique ou qui ont fait preuve de souplesse vis-à-vis des missions adressées à leurs salariés. Mais dans la majorité des cas, nous pouvons souligner que les OESS à *solidarité horizontale* ont d'abord dirigé leurs pratiques de solidarité vers leurs bénéficiaires adhérents (ou pouvant le devenir), confirmant notre hypothèse originelle.

Du côté des OESS à *solidarité verticale*, on peut voir que les fondations CERA et OL sont les seules à avoir fait preuve de solidarité vis-à-vis des pouvoirs et organisations publiques. La majorité des pratiques de coopération vis-à-vis de parties prenantes « inhabituelles » ont été dirigées vers des organisations partenaires et des fournisseurs. Seule la Fondation du Parmelan a fait preuve de solidarité vis-à-vis de ses salariés, via le versement d'une prime (il en est de même pour EVE et Recyclea, mais nous avons considéré que les salariés étaient des bénéficiaires habituels). Encore une fois, on pourrait évidemment rajouter les organisations qui ont mis à disposition du matériel informatique ou qui ont fait preuve de souplesse vis-à-vis des missions adressées leurs salariés. Mais dans la majorité des cas, on peut donc également remarquer que les pratiques de solidarité ont été majoritairement dirigées vers les bénéficiaires habituels, même s'ils n'ont pas la possibilité de devenir sociétaires.

Par conséquent, nous pouvons certes mettre en avant que les OESS ont fait preuve de nombreuses innovations en matière de pratiques de solidarité par rapport à leur activité ordinaire. Néanmoins, elles ont principalement dirigé ces pratiques innovantes vers leurs bénéficiaires habituels, qu'ils soient sociétaires ou non, dans la continuité de leur mission traditionnelle. Après avoir vu dans quelle direction a été pilotée la solidarité des OESS, nous

pouvons maintenant nous pencher sur la manière dont ces pratiques de solidarité ont été pilotées.

3.2.2 Trois formes de pilotage de la solidarité : inégalitaire, entre pairs et multilatérale

Pour apprécier la manière dont les pratiques de solidarité ont été pilotées, nous pouvons mobiliser la typologie des trois formes de réciprocité dressée par Gardin (2006). Pour commencer, précisons que la présence de l'une ou l'autre de ces formes dépend du « *degré d'homogénéité et d'hétérogénéité des acteurs, et* [de] *la symétrie ou l'absence de symétrie dans les rapports noués entre eux* » (2006, p.48). La première forme est la « *réciprocité inégalitaire* » :

> *« Ici, les créateurs mettent en place des activités pour répondre à des demandes sociales de services ou d'emplois émanant d'acteurs extérieurs au groupe initiateur. Ces promoteurs de projet sont soit des groupes de militants ou de bénévoles, soit des professionnels, soit des collectivités locales. Cette réciprocité inégalitaire peut se faire en direction des salariés comme l'illustre le fonctionnement de nombreuses structures d'insertion par l'économique mais aussi des usagers des services comme dans l'aide à domicile ou encore, en direction des habitants, dans le cas de collectivités locales qui initient des projets sans les associer »* (Gardin, 2006, p.48).

Il y a donc une distinction et une asymétrie entre le groupe d'acteurs organisant le service et « *celui à qui est destiné le service* » (Gardin, 2006, p.48). Les bénéficiaires n'ont alors pas la possibilité de participer formellement à la prise de décision. Cela se justifie parfois par l'existence d'une contrainte législative, comme pour une association d'insertion qui doit être « *administrée par des personnes bénévoles sans intérêt direct ou indirect dans les activités de l'association* » pour bénéficier de l'agrément (Gardin, 2006, p.49). Cela s'explique également par l'incapacité – réelle ou supposée – de l'usager de participer à la prise de décision. C'est par exemple le cas des OESS qui accompagnent des personnes âgées dépendantes ou des bénéficiaires précaires : « *La réciprocité inégalitaire provient du rôle central joué par les bénévoles face à un public en extrême précarité qui ne parvient pas – ou à qui on n'offre pas de possibilité – à participer au fonctionnement et à la direction de l'initiative* » (2006, p.84). Dans ces situations-là « *d'une certaine manière, ce sont les promoteurs des initiatives qui, grâce à la connaissance sensible de la situation par leur métier ou leur vie quotidienne, vont se faire les interprètes de la demande des futurs usagers* » (Gardin, 2006, p.49). Il n'y a donc pas de contre-don direct au don initial. Cependant, il peut exister un contre-don indirect symbolisé par « *le prestige, la renommée* ». Par conséquent, le retour du don ne provient pas du bénéficiaire « *mais de la collectivité dans son ensemble* ». Cette réciprocité est donc inégalitaire « *entre celui qui donne et celui qui reçoit* » (Gardin, 2006, p.50).

De ce fait, on pourrait assimiler cette forme de réciprocité aux pratiques de solidarité mises en place par les OESS à *solidarité verticale* à destination de leurs bénéficiaires non-adhérents. Or, pour Gardin, la *réciprocité inégalitaire* « *renvoie à la charité* » (2006, p.55), même si cette question divise les penseurs de la solidarité. En effet, nous estimons que la

réciprocité inégalitaire correspondrait à ce que Laville (2014) appelle « *la solidarité philanthropique* ». Laville précise cependant que cette forme de solidarité est problématique car se limite à « *la seule réparation sociale et s'abstient de promouvoir la transformation sociale* » (Laville, 2018, p.171). Ainsi, elle ne permet

> *« comme seul retour qu'une gratitude sans limites et* [crée] *une dette qui ne peut jamais être honorée par les bénéficiaires. Les liens de dépendance personnelle qu'elle favorise risquent d'enfermer les donataires dans leur situation d'infériorité. Autrement dit, elle est porteuse d'un dispositif de hiérarchisation sociale et de maintien des inégalités* » (Laville, 2003, p.241).

La *réciprocité entre pairs*

La deuxième forme est la *réciprocité entre pairs*. Ici, les organisations « *vont répondre aux besoins et aspirations de leurs initiateurs* » (Gardin, 2006, p.50). Elles partagent généralement « *une identité commune, souvent forte, née de choix idéologique* […], *d'appartenance à un métier* […], *de choix pédagogique* […], *de proximité géographique et culturelle* […], *ces différentes dimensions pouvant se cumuler pour un même groupe* » (Gardin, 2006, p.54). Dans ces groupes de pairs, « *le contre-don est obligatoire face au risque d'exclusion, mais il n'y a pas forcément égalité entre ce qui est transféré des deux côtés et l'investissement en temps des acteurs peut être très variable au cours du temps* » (Castel, 2015, p.183). S'il n'y a pas forcément égalité dans les choses échangées, il y a en revanche symétrie et homogénéité des acteurs, qui ont une place dans la prise de décision (Gardin, 2006).

Cette deuxième forme pourrait donc correspondre aux OESS à *solidarité horizontale* telles les coopératives, les mutuelles et les organisations de second niveau, ainsi que leurs pratiques de solidarité en direction de bénéficiaires adhérents. Mais on pourrait également désigner comme des pratiques *réciprocitaires entre pairs* toutes les actions d'entraide qui ont eu lieu entre des organisations en situation de partenariat, qu'elles soient à *solidarité verticale* ou *horizontale*. L'échange d'informations entre dirigeants membres d'un même réseau en est un bon exemple. Enfin, les pratiques d'entraide entrecroisées entre salariés présentées dans le tableau 9, mais aussi entre bénéficiaires dans les tableaux 10 et 11, rentreraient tout autant dans cette catégorie.

Néanmoins, cette *réciprocité entre pairs*, que l'on peut qualifier d'« *altruisme de paroisse* » (Servigne et Chapelle, 2017), peut conduire à des « *égoïsmes catégoriels* » (Supiot, 2015, p.15). Cela tient au fait que « *la solidarité définit toujours un périmètre d'entraide, qui inclut ceux qu'elle unit, mais qui exclut ou combat les autres* » (Supiot, 2015, p.14).

De fait, si les OESS à *solidarité horizontale* ont bien fait preuve de solidarité vis-à-vis de leurs membres possédant la double qualité de bénéficiaire et de sociétaire, ils ont généralement peu coopéré avec d'autres parties prenantes. On pourrait cependant également faire cette critique aux OESS à *solidarité verticale*, qui se sont d'abord tournées vers leurs bénéficiaires, bien que non adhérents.

La *réciprocité multilatérale*

La troisième et dernière forme de réciprocité est la *réciprocité multilatérale* : « *elle se fonde sur des groupes hétérogènes mais permet la participation d'acteurs qui, tout en étant différents (usagers, travailleurs, bénévoles…), se placent dans des situations symétriques* » (Gardin, 2006, p.55). D'une part, une OESS peut s'inscrire dès le départ dans une *réciprocité multilatérale*, comme le font par exemple les initiatives du commerce équitable ou les SCIC (Gardin, 2006), comme Enercoop. Mais d'autre part, la *réciprocité multilatérale* peut être issue d'une organisation originellement basée sur la *réciprocité inégalitaire* ou la *réciprocité entre pairs*, mais qui décide de mettre en place une démarche de « *construction conjointe de l'offre et de la demande* » (Gardin, 2006, p.55). Dans ces cas-là, le don n'est plus « sans retour » comme dans la *réciprocité inégalitaire*, mais devient un « don juste » (Temple et Chabal, 1995) :

> « *Dans cette forme de réciprocité symétrique, la priorité de donner sur recevoir ne conduit pas à la suprématie du donateur. Voici donc un principe selon lequel l'obligation de donner est relative. Le don à bon escient est celui qui prend en compte la qualité de la demande, qui s'adapte et répond à celle-ci. Le donateur accepte que son pouvoir soit mesuré par l'exigence de qui reçoit.* […] *Il n'est donc plus possible de donner en ayant comme seul souci sa renommée, son rang par rapport à autrui. La compétition pour le prestige est soumise au respect d'autrui. D'autre part, le don n'apparaît pas seulement comme obligation morale, il rencontre une exigence d'autrui qui lui dicte ses conditions* » (Temple et Chabal, 1995, p. 190-191)

Aussi, selon Gardin, en appui sur Guérin (2003), une première étape précèderait la triple obligation du don, celle de « *« faire valoir ses droits », « oser demander »* » (2006, p.61), comme nous l'avons abordé précédemment.

Dès lors, quand des OESS à *solidarité verticale* donnent ou redistribuent du matériel informatique à des jeunes pour leur permettre de suivre les cours, comme pour l'E2C et Sport dans la Ville, cela ne correspondrait-il pas à un don juste, même si ces jeunes ne peuvent devenir adhérents et participer à la gouvernance ? Ou lorsque les fondations CERA et OL s'adaptent en urgence aux besoins d'investissement en matériel des CHU, Ehpads et des OESS de l'aide alimentaire ? Ne pourrait-on pas dire que ces OESS sont basées sur une *réciprocité multilatérale* « *qui prend en compte la qualité de la demande, qui s'adapte et répond à celle-ci* » (Temple et Chabal 1995, p. 190-191) et permettent une « *construction conjointe de l'offre et de la demande* » (Gardin, 2006, p.55) ? Comme l'illustre le paragraphe suivant de Gardin, la frontière théorique entre *réciprocité inégalitaire* et *réciprocité multilatérale* est difficilement palpable si l'on rejette le critère de participation formelle à la gouvernance :

> *« Les associations d'aide à domicile mobilisent difficilement des personnes âgées dépendantes, dans leur création pourtant les modalités de mise en place du service peuvent faire naître une réciprocité multilatérale. Les associations jouent un rôle important de médiation entre les intervenants à domicile et les usagers, pour parvenir au quotidien à une construction conjointe de l'offre et de la demande. Cette démarche se concrétise au cours de plusieurs visites effectuées au domicile des demandeurs par une responsable de l'association. Chaque rencontre constitue une avancée dans l'évaluation des besoins de la personne, vers une meilleure définition du service à mettre en place et, pour la personne intéressée et sa*

famille, une étape dans la compréhension de la finalité de l'association qui les conduira à terme à adhérer en conscience » (Gardin, 2006, p.55-56).

Quoi qu'il en soit, la *réciprocité multilatérale* est censée pouvoir permettre aux organisations de surmonter les principaux obstacles que rencontrent les OESS fonctionnant sur les deux autres formes de réciprocité (Castel, 2015). On peut néanmoins énoncer la limite suivante : Pour Gardin, la position entre les acteurs n'est pas forcément strictement symétrique et « *il ne faut pas négliger les places prépondérantes prises parfois par une des parties prenantes* » (2006, p.59). Ces asymétries peuvent s'expliquer par diverses formes de pouvoirs informels (Chevallier et Dellier, 2020) mais aussi par les différences de positions formelles occupées par chaque partie prenante (Gardin, 2006). En ce qui concerne notre étude, nous pouvons d'ailleurs souligner la place prépondérante qu'ont occupée les Conseils d'Administration et les directions des OESS dans l'activation des pratiques de solidarité.

3.2.3 Un pilotage principalement par le haut

Notre étude révèle que, dans la grande majorité des cas, les décisions pendant la crise du Covid ont été prises *par le haut*. Et ce, que ce soit dans les OESS à *solidarité verticale* ou à *solidarité horizontale* ; dans la mise en œuvre des pratiques de solidarité dans une logique *inégalitaire*, *entre pairs* ou *multilatérale* ; ou même concernant les évolutions de l'activité habituelle. Par « pilotage par le haut » ou « décision par le haut », nous entendons des décisions prises soit directement par le Conseil d'Administration, soit par la direction – le directeur ou la directrice, le comité de direction… – qui rend des comptes auprès du Conseil d'Administration qui l'a nommée.

La liste d'exemples suivante, loin d'être exhaustive, l'illustre bien : A Elycoop, l'aide financière aux entrepreneurs a été proposée par le directeur au Conseil d'Administration pour discussion et validation (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs). A Solimut, c'est le Conseil d'Administration qui a choisi de faire des livraisons de produits de première nécessité à différentes antennes du Secours Populaire (Postal-Girard, mutuelle de santé). Cela a aussi été une *décision par le haut* pour le remboursement des cotisations par la MAIF (Ponthus, mutuelle d'assurance). A la Fondation CERA, une instance intermédiaire a été créée pour accélérer le processus de sélection et d'attribution des subventions, mais toujours composée d'administrateurs : « *on a créé un bureau, au sein du Conseil d'Administration de la fondation, composé de 4/5 personnes qui a été chargé d'examiner tous les projets avant qu'ils passent en Conseil d'Administration* » (Guillet, financement d'OESS). Il en a été de même pour la non-activation de pratique de solidarité, par exemple à Vacances ULVF, où il a été décidé par la direction de faire des avoirs et non des remboursements pour les séjours annulés (Savaux, association, tourisme). Il convient par ailleurs de souligner que les acteurs interrogés nous ont souvent expliqué que, loin d'être apparu pendant la crise du Covid, ce *pilotage par le haut* s'inscrivait dans la continuité de la gouvernance antérieure à la crise.

Parfois, le contexte de crise a même produit un recentrage de la décision. Ainsi, à l'OL Fondation, du fait de l'urgence, c'est Jean-Michel Aulas, président du club de l'OL qui a décidé de débloquer la nouvelle enveloppe de 300 000€, en échangeant directement avec l'équipe salariée de la fondation :

> « *Le jour où le confinement a été décidé, et qu'on a compris qu'on allait au-devant d'une période compliquée* […] *c'est le président, directement, lui-même, qui a pris son téléphone et qui a appelé Mme Trarieux* […] *il a dit « prenez vite contact avec les hôpitaux pour voir si l'OL peut acheter des masques, des respirateurs, des choses comme ça »* […] *on a fait un premier arbitrage en fonction des projets et des besoins qu'on trouvait les plus importants, et on les a soumis au président qui a validé ce vers quoi on allait* […] *il y avait pas de process habituel de décision de Conseil d'Administration de l'OL Fondation parce que forcément la situation ne permettait pas de le faire et il fallait traiter l'urgence* » (Durand, OL Fondation, financement d'OESS).

Ce recentrage a parfois été mal vécu, notamment par une petite minorité d'entrepreneurs à Elycoop, lorsqu'il a été par exemple demandé de poser des jours de congés payés fin mars :

> *« D'habitude il y a une autonomie forte dans le développement des activités de chacun. Et là il fallait qu'il y ait des décisions valables et applicables pour tout le monde, de manière parfois un peu rapide. Du jour au lendemain il y avait quelque chose qui s'appliquait, d'habitude ça prenait beaucoup plus de temps, dans la discussion, là dans une crise on ne peut pas quoi, donc ces décisions collectives, certains les ont mal interprétées, mal vécues, avec des confusions* […] *mais ça concerne voilà 4 personnes sur 150, donc c'est très marginal* » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs).

On pourrait ici citer Gardin, qui explique que « *la place de l'usager peut être en pratique fortement limitée dans les statuts par le poids des administrateurs, qui ne sont pas contraints de les faire participer au fonctionnement de l'association* » (2006, p.65). En effet, si le bénéficiaire-usager a presque toujours été le destinataire des pratiques de solidarité en temps de crise, il a rarement été au cœur du processus de décision des OESS, qu'elles soient des associations comme dans l'explication de Gardin ou non. Les cas d'APF France Handicap où les bénéficiaires ont pu eux-mêmes créer des temps d'échange entre eux et de Sodiaal où les éleveurs ont l'habitude de s'entraider entre agriculteurs voisins relèvent donc de l'exception.

On peut néanmoins pour défendre l'idée que dans les OESS à *solidarité horizontale*, la direction rend des comptes au Conseil d'Administration, qui lui-même rend des comptes auprès des bénéficiaires adhérents. Au contraire, dans les OESS à *solidarité verticale*, le Conseil d'Administration rend davantage de comptes à d'autres personnes physiques ou morales que les bénéficiaires, qui ne peuvent participer formellement à la gouvernance. Quoi qu'il en soit, un autre type de partie prenante a peu participé au pilotage en temps de crise : les salariés.

3.2.4 Le salarié : rarement en situation de co-pilote, mais toujours le moteur qui met la solidarité en route

Dans les grandes organisations, une marge de manœuvre pouvait occasionnellement être laissée à des échelons intermédiaires, occupés par des directeurs ou managers salariés. A Sport dans la Ville, les activités lancées sur les réseaux sociaux ont ainsi été décidées par les responsables de pôles (Tran, association, insertion des jeunes par le sport). A Sodiaal, ce sont

les directeurs d'usine de transformation du lait qui avait l'autonomie de donner des équipements et des produits laitiers aux CHU à proximité (Courtois, coopérative agricole laitière). A APF France Handicap, c'est principalement par les directeurs d'établissements médico-sociaux qu'étaient prises les décisions de faire appel aux services d'une autre branche du mouvement (Delille, association, accompagnement des personnes en situation de handicap).

En outre, les décisions prises *par le haut* sont parfois allées de pair avec une marge de manœuvre laissée aux équipes salariées *en bas*. A Solimut, certes la participation à la campagne d'appels pour prendre des nouvelles des adhérents était obligatoire pour les salariés de la plateforme d'appels. Mais elle était sur la base du volontariat pour les autres salariés dont « *ce n'était pas la mission première* » d'appeler des adhérents (Postal-Girard, mutuelle de santé). A la MAIF et la MGEN, bien que la campagne d'appels ait également été proposée *par le haut*, tous les salariés avaient l'autonomie de décider d'y participer ou non, et d'appeler le nombre d'adhérents qu'ils souhaitaient (Ponthus, MAIF, mutuelle d'assurance) (Renard, MGEN, mutuelle de santé). De même, pour la possibilité de revoir ou suspendre le contrat à la MAIF, le cadre était fixé par *en haut* mais c'était aux équipes directement en lien avec les sociétaires de prendre la décision finale (Ponthus, MAIF, mutuelle d'assurance). A la CERA, la décentralisation de la décision concernant le report de charges mais aussi le Prêt Garanti par l'Etat était particulièrement exceptionnelle, bien que soumise à un contrôle a posteriori :

> « *On s'était organisé pour que la décision d'accord du PGE soit la plus proche possible du terrain, donc* […] *chez nous on pouvait mettre un PGE le lendemain du jour où on en avait parlé au client. Donc il pouvait avoir les fonds sous 24 / 48h à peu près.* […] *on l'a rapprochée là où il y a d'habitude une hiérarchie bancaire importante. Normalement les octrois de crédit font l'objet de ce qu'on appelle un schéma délégataire, donc selon les caractéristiques, le montant et la garantie, le prêt ne peut pas être signé par le conseiller qui vous reçoit. Il ne peut en signer qu'un certain nombre. Mais là* […] *la décision était vraiment sur le conseiller ou sur moi, on ne passait plus par d'autres instances* […] *donc on est en train d'auditer tous nos PGE pour bien vérifier, comme on a délocalisé beaucoup la décision, il est normal qu'en deuxième rideau on s'assure qu'on ait bien toutes les pièces, surtout qu'on les a mises en place dans l'urgence* » (Hello, CERA – Agence ESS, banque coopérative).

En revanche, peu d'informations ont été récoltées au sujet de l'implication des partenaires sociaux dans les pratiques de solidarité. Généralement, soit les OESS étaient trop petites pour avoir un dialogue social structuré, soit les personnes interrogées n'étaient pas en position de direction et n'avaient pas connaissance des éventuels échanges entre les partenaires sociaux et la direction, soit les partenaires sociaux ont été présentés comme n'ayant pas eu de rôle à jouer dans la mise en œuvre de la solidarité. Les seules thématiques liées à la crise où leur place a été évoquée sont celles qui concernaient les modifications des conditions de travail et la mise en place du télétravail et/ou de chômage partiel. A la Fondation du Parmelan, dont le directeur a peut-être été l'un des seuls dirigeants à répondre sincèrement lorsqu'il a été interrogé à ce sujet, le choix a été fait d'échanger directement avec les salariés en les réunissant tous ensemble :

> *« avec le personnel, on utilisait la salle la plus grande, et là on ne s'est pas uniquement appuyé sur les partenaires sociaux, dans l'idée de gagner du temps. En fait on informait tout le personnel, pour que les*

informations soient le mieux diffusées. Et pour donner du sens, je pense qu'il faut qu'on ait un lien direct avec le salarié, et donner l'information sans qu'il y ait d'interférence » (Richard, Fondation du Parmelan, Ehpad).

Aussi, il nous a semblé que la seule OESS où les salariés ont eu une large marge de manœuvre dans la prise de décision est le Secours Populaire de Haute-Savoie. Leur autonomie, déjà présente en temps normal, a été un atout en leur permettant notamment de décider en local s'ils devaient fermer ou non pendant le premier confinement, à la différence des Restos du Cœur, qui ont fermé :

« *Les Restos du Cœur sont gérés de manière différente, nous on est géré par fédération du Secours Populaire français au niveau national, et après le Secours Populaire de Haute Savoie on est une association de loi 1901, indépendante du Secours Populaire de Savoie par exemple ou du Rhône. Après on est un réseau quand même, donc moi je bosse avec les gars de Lyon, Chambéry… donc c'est la même maison, mais si vous voulez on a des flexibilités et des latitudes… tout en respectant la charte qu'on s'est établi au niveau national* […] *je pense que ça a été clairement un atout majeur, on a pu se retourner très vite, faire les choix qu'on devait faire sans demander l'avis entre guillemets à tout le monde* » (Collart, association, aide alimentaire).

Pour finir, il faut rappeler que les salariés de la plupart des OESS ont généralement été autonomes dans les pratiques de solidarité activées entre eux. Certes, les temps d'échanges formels permettant les échanges d'informations étaient majoritairement organisés par les managers ou la direction, comme à la CERA ou à l'Ecole de la deuxième chance. Mais les échanges informels permettant de se soutenir psychologiquement comme chez Phénix, Sport dans la Ville ou au Périscope, étaient principalement organisés de leur initiative. Il en était de même concernant les relais pour assurer l'activité ou un service particulier, comme pour la livraison de matériel à APF – Développement AURA, les courses pour le stagiaire malade à Enercoop, ou le relai pour maintenir l'activité pédagogique à l'Ecole de la deuxième chance.

Ainsi, de manière générale, nous pouvons désigner les OESS étudiées comme des organisations à « *direction forte* » pour reprendre le qualificatif employé par Charmettant pour parler des SCOP. Pendant la crise du Covid, ces OESS ce sont en effet caractérisées par « *la présence d'une direction qui détient d'importants pouvoirs de décision et les délègue suivant une ligne hiérarchique* » (2017, p.2). Et ce, que ce soit pour faire évoluer la concrétisation habituelle de la solidarité – *verticale* ou *horizontale* – dans l'activité, ou pour mettre en place de nouvelles pratiques d'entraide. Pour terminer cette partie, il s'agit à présent d'étudier les facteurs qui ont influencé la mise en place de ces solidarités.

3.3 L'impératif de viabilité pour des organisations qui veulent tenir la route : les pratiques de solidarité au prisme du *double projet*

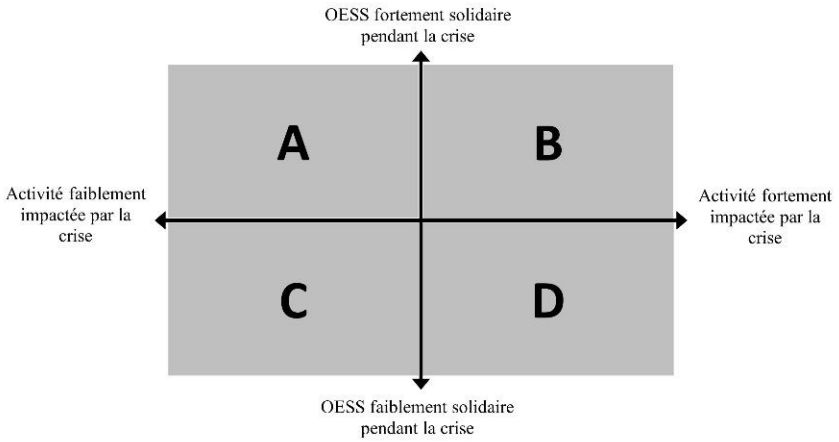
Après avoir vu quels sont les motivations, les directions et le pilotage des pratiques de solidarité pendant la crise, nous pouvons nous pencher sur leur articulation avec l'activité économique de l'OESS. Pour cela, nous mobiliserons dans cette dernière sous-partie le concept de *double projet* (Juban et al., 2015) abordé en première partie. Pour rappel, nous avons fait

l'hypothèse que les OESS possèdent en effet un *projet socio-politique* – que nous avons défini comme la traduction de la solidarité dans l'activité, qu'elle soit *horizontale* ou *verticale* – couplé à un *projet économique* – correspondant à la viabilité économique. Sans équilibre entre ces deux projets, les OESS risquent de disparaître, ou de se banaliser. Or, cet équilibre est « *le fait de choix mais aussi de contraintes. Lorsque les pratiques sont choisies, elles le sont en conformité avec le projet sociopolitique* […]. *Mais tout n'est pas affaire de choix, le projet économique oblige souvent à prendre en compte des contraintes qui s'imposent* » (Juban, 2015, p.88). Au temps de la crise du Covid, ces contraintes ont pu être internes, comme nous le verrons plus bas, mais aussi externes, comme nous allons le montrer ci-après.

3.3.1 Tenir la route face aux intempéries : l'impact des contraintes externes sur la solidarité

Comme nous l'avons mentionné en début de la deuxième partie, les impacts de la crise du Covid, et plus particulièrement du confinement, ont été nombreux, mais aussi différenciés selon les secteurs d'activité. Pour évaluer le poids de cet impact dans l'activation des pratiques de solidarité, nous proposons une grille analytique basée sur deux critères : l'impact de la crise sur l'activité d'une part, et le degré de solidarité de l'OESS pendant la crise d'autre part. Concernant le premier critère, par *activité fortement impactée*, nous entendons une importante hausse de l'activité (comme au Secours Populaire) ou une importante baisse de l'activité (comme au Périscope), mais aussi une activité donc le fonctionnement habituel a été radicalement modifié par le confinement (comme l'Ecole de la deuxième chance) ou encore que les bénéficiaires aient été fortement impactés (comme pour l'OL Fondation). Concernant le deuxième critère, *par OESS fortement solidaire pendant la crise*, nous entendons de nombreuses pratiques de solidarité activées (comme à la MAIF) ou une activité polarisée sur le projet socio-politique de solidarité (comme au GESRA).

FIGURE 1
Grille analytique de la relation entre l'impact sur l'activité et la solidarité



Dans la grille analytique proposée (figure 1), figurent, sur l'axe des abscisses, l'impact de la crise sur l'activité, et sur l'axe des ordonnées, le degré de solidarité de l'OESS pendant la crise. Dans le quadrant A, les OESS ont subi un faible impact de la crise sur leur activité et ont

été fortement solidaires. Dans le quadrant B, les OESS ont subi un fort impact de la crise sur leur activité mais ont été fortement solidaires. Dans le quadrant C, les OESS ont subi un faible impact de la crise sur leur activité et ont été faiblement solidaires. Dans le quadrant D, les OESS ont subi un fort impact de la crise sur leur activité et ont été faiblement solidaires.

Dans le concept d'organisation à *double projet* réside l'idée qu'un environnement économique défavorable va venir réduire les possibilités de réalisation du projet socio-politique, et orienter l'OESS vers la banalisation. C'est typiquement l'analyse qu'on pourrait faire pour Vacances ULVF, qui a vu son chiffre d'affaires réduit de 50%, et qui n'a mis en place aucune pratique de solidarité pendant la crise, correspondant ainsi au quadrant D.

Cependant, de manière contre-intuitive à l'idée précédente, nous avons constaté pendant notre étude que l'absence ou le faible impact de la crise pouvait également aller de pair avec un faible degré de solidarité pendant la crise. SET est ainsi l'illustration du quadrant C la plus frappante : du fait du faible impact, l'activité a peu évolué. Aussi, les contacts non commerciaux avec l'extérieur se sont limités à de l'échange d'informations avec des têtes de réseaux ou d'autres organisations de premier niveau. Il n'a pas été nécessaire de faire appel à de la solidarité des pouvoirs publics ou d'autres organisations. La solidarité s'est donc principalement concrétisée en interne, par la compensation du chômage partiel et les pratiques d'entraide entrecroisées notamment pour se relayer dans la désinfection des poignées de portes, interrupteurs, etc. Par ailleurs, même si leurs OESS ont fait preuve de davantage de solidarité pendant la crise, ce sont les dirigeants de Recyclea et Enercoop qui expliquent le mieux ce phénomène :

> *« Alors il y a eu des consortiums* […] *pour faire des masques, j'ai beaucoup de collègues d'entreprises d'insertion et d'entreprises adaptées qui étaient là-dedans. Nous on n'y a pas été parce qu'on avait de l'activité pour occuper nos gens, nos activités n'étaient pas tombées avec le confinement* » (Raynaud, Recyclea, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique)

> *« Alors effectivement par rapport à la question de départ qui était les pratiques de solidarité* […] *on n'a pas forcément mis en place des choses très spécifiques, et en tout cas, pas de pratiques de solidarité vis-à-vis d'autres acteurs* […] *du fait que notre activité ne s'est pas vraiment arrêtée* […] *on n'a pas pu détacher nos salariés ou nos équipes vers d'autres activités, comme ça a été le cas pour certains métiers qui se sont totalement arrêtés, et dont les gens sont allés travailler dans des exploitations agricoles ou des choses comme ça* » (Martin, Enercoop, SCIC, électricité d'origine renouvelable).

Pourtant, malgré les représentations qu'ont ces deux dirigeants du degré de solidarité de leur OESS pendant la crise, ces OESS ont été le théâtre de plusieurs pratiques de solidarité. Nous classerions donc plutôt ces deux organisations dans le quadrant A.

Enfin, nous estimons que la majorité des OESS étudiées se situent dans le quadrant B, car elles ont eu un impact important sur leur activité et/ou leurs bénéficiaires, et ont fait preuve de multiples pratiques d'entraide non uniquement destinées à leurs bénéficiaires.

A partir de ces différences de situations, on peut donc déduire que d'autres facteurs sont entrés en jeu dans l'activation des pratiques d'entraide.

Le poids des contraintes externes selon la forme de la réciprocité

Un impact similaire sur l'activité de plusieurs OESS peut donc avoir plus ou moins d'influence sur l'émergence des pratiques de solidarité. Pour Castel, les risques de banalisation dépendent notamment du type de réciprocité de l'OESS. Selon elle, la *réciprocité inégalitaire* est ainsi la forme la plus facilement instrumentalisable par les principes du marché et de la redistribution (Castel, 2015). En effet, il y a un risque que la gouvernance soit au service des financeurs – privés comme publics – ou que les usagers ne puissent imposer un contre-pouvoir à la pression du marché (Eynaud et De França Filho, 2019). Ceci pourrait donc être un facteur explicatif supplémentaire de l'absence de solidarité chez une OESS basée sur la *réciprocité inégalitaire* comme Vacances ULVF.

Pour les OESS fonctionnant sur le principe de la *réciprocité entre pairs*, il y a également un risque d'instrumentalisation par le marché. D'une part, les usagers ne sont souvent considérés que comme des clients (Castel, 2015). D'autre part, il arrive parfois que ces OESS ne cherchent pas

> *« à s'affranchir des règles de la concurrence capitaliste. Sur le marché, elles sont souvent aussi efficaces que les entreprises capitalistes, d'où la capacité des coopératives et des mutuelles à survivre et à se développer depuis plus d'un siècle et demi. On fait d'ailleurs souvent le reproche à ces organisations de l'ESS d'avoir adopté les méthodes des entreprises capitalistes pour rester compétitives sur le marché. Ces méthodes de management et de communication (publicité) semblent les éloigner de leur projet fondateur initial. De plus, alors que la solidarité est proclamée comme une valeur centrale de l'organisation, elles se font entre elles une concurrence souvent féroce sur le marché capitaliste, ce qui donne aussi l'impression d'un affaiblissement du projet politique à la source de leur existence.* […] *Dans ce cas, la logique capitaliste semble l'emporter et instrumentaliser le principe de réciprocité* » (Castel, 2015, p.187-188).

Cette analyse pourrait ici s'appliquer aux OESS du quadrant C comme SET ou la CERA, qui sont toutes deux des coopératives. En revanche, remarquons que ce n'est pas le cas par exemple pour la coopérative Sodiaal ou pour les trois mutuelles étudiées, qui ont fait preuve de nombreuses pratiques de coopération pendant la crise, vis-à-vis d'autres organisations mais aussi des pouvoirs et organisations publics.

Dès lors, pour Castel, les OESS doivent évoluer vers une réciprocité multilatérale afin de mieux résister à la pression de leur environnement et donc de pouvoir concrétiser leur projet politique « *à la condition que le groupe bénéficiaire (usagers, consommateurs, bénéficiaires, etc.) soit respecté et puisse dicter ses conditions. Cette intervention des usagers, consommateurs et bénéficiaires les amène à devenir des acteurs n'ayant pas uniquement accès à des biens et des services, mais intervenant sur leur définition, leur construction, leurs prix…* » (2015, p190) comme c'est par exemple le cas à Enercoop.

Néanmoins, aux contraintes externes s'ajoutent des contraintes davantage internes, qui impactent également le *double-projet* des OESS.

3.3.2 Tenir la route quand le volant tire plus d'un côté : le poids de la polarisation

Comme évoqué plus haut, une organisation à *double projet* peut être polarisée sur son projet économique ou son projet socio-politique. Or, cette polarisation n'est pas neutre sur l'éventuelle activation de pratiques de solidarité.

Polarisation sur le projet socio-politique

Premièrement, la polarisation peut contribuer positivement à cette activation lorsqu'elle est axée sur le projet socio-politique. C'est notamment le cas lorsque cette polarisation est le résultat d'une part importante de financement public, qui pousse par exemple la CRESS à ouvrir ses services même aux non-adhérents :

> « *Certaines actions de la CRESS sont financées par de l'argent public et relèvent donc du service public, ça doit bénéficier à tout le monde. Bien sûr, d'autres choses sont réservées aux adhérents : par exemple certaines rencontres, un accompagnement plus approfondi etc. Mais le standard, les réponses aux questions, la cellule de veille, etc. c'est pour tout le monde.* […] *nos financeurs veulent qu'on soit à la disposition de tous les acteurs de l'ESS, pas seulement ceux qui nous payent en plus* […] *la CRESS n'est pas dans une optique de prendre des parts de marché, l'objectif c'est que tous les acteurs de l'ESS puissent avoir les infos dont ils ont besoin* » (Neuilly, CRESS, association, accompagnement des OESS).

En outre, le fait d'être reconnu par le grand public comme étant polarisé sur le projet socio-politique a contribué à l'afflux de bénévoles et de produits alimentaires dont ont bénéficié le Secours Populaire de Haute-Savoie et le GESRA pendant la crise :

> « ***Comment expliquez-vous que vous ayez bénéficié d'autant de solidarité ?***
> […] *le champ de l'aide alimentaire jouit d'une réputation plutôt bonne en la matière, les gens ont tendance assez facilement à donner quelque chose quand il s'agit de l'aide alimentaire, culturellement c'est quand même bien inscrit dans le paysage français, Coluche est passé par là, l'Abbé Pierre, etc.* » (Vivier, GESRA, association, accompagnement d'épiceries sociales et solidaires).

Enfin, la présence de ce projet socio-politique a pu être perçu comme un avantage pendant la crise, notamment par le biais des réserves impartageables que l'on peut assimiler à une sorte de solidarité intergénérationnelle, comme à Elycoop :

> « *On existe depuis 20 ans donc chaque année on a mis un peu de résultat de côté dans les réserves impartageables de la coopérative, et du coup on s'est dit que c'était le moment de les utiliser en fait, ces réserves soient elles sont là pour financer d'éventuels risques qu'on peut rencontrer, soit pour financer du développement. Bah là en l'occurrence on était sur l'axe financer le risque, c'est-à-dire les risques de ruptures d'activité économique dans notre coopérative en se disant il faut l'utiliser maintenant, c'est maintenant que les entrepreneurs en ont besoin* » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs).

Polarisation sur le projet économique

Deuxièmement, l'effet peut être négatif en cas de polarisation sur le projet économique. D'une part, en l'absence de relation de réciprocité en amont de la crise, il y a peu de chance de recevoir un contre-don pendant la crise, excepté des pouvoirs publics. Cela peut s'expliquer par un positionnement dans un secteur d'activité très concurrentiel et réglementé, comme pour

l'agence ESS de la CERA. D'autre part, nous estimons que cela contribue à ce que les acteurs aient une représentation de leur OESS comme étant uniquement sur le principe du marché, et qui n'a donc pas de lien à avoir avec la solidarité. L'entretien avec Vacances ULVF illustre bien ces deux éléments :

> « *Nous sommes une association à taille d'entreprise, nous sommes une PME, nous faisons 16,5 millions d'euros de chiffre d'affaires. Donc nous avons une gestion d'entreprise, dans le secteur de l'ESS. On n'est pas une association qui fonctionne à partir de dons. Nous avons des relations commerciales avec nos partenaires.*
>
> […] ***Donc à part les pouvoirs publics, vous n'avez eu que des relations commerciales, personne ne vous a aidé particulièrement*** *?*
>
> *Notre structure juridique est de l'ESS mais nous sommes une entreprise. Donc en tant qu'entreprise nous fonctionnons avec les ressources que nous avons, et nous ne faisons absolument pas appel aux dons* […] *nos fournisseurs sont des grandes enseignes pour la plupart, on a avec eux des relations commerciales, je veux dire ils nous vendent une prestation, ils nous la facturent, on la paye* » (Savaux, Vacances ULVF, association, tourisme).

Cette représentation de la solidarité comme n'étant pas en lien avec l'activité de l'OESS peut également être un obstacle en interne. Ainsi, chez Solimut, la campagne d'appels aux adhérents a rencontré les résistances de salariés recrutés avant tout pour les compétences, en lien avec le projet économique, et non leurs valeurs, en lien avec le projet socio-politique :

> « *Quelqu'un qui a eu une formation comme un BTS classique de relation client, qui pourrait travailler sur une plateforme soit chez Axa soit chez une mutuelle, parce que ça marche de la même façon, elle va considérer ces appels comme « c'est pas mon boulot » […] que c'est pas forcément notre cœur de métier, que c'est pas notre raison d'être, quand il a d'habitude à vendre des complémentaires santé. […] vous avez des profils qui sortent d'écoles de commerce, dans le délire 15 000 euros l'année […] les valeurs sont pas forcément partagés. Je dis pas que ces personnes vont à l'encontre frontalement des consignes parce que il y a la gouvernance, il y a un respect des hiérarchies quand même, mais voilà c'est pas du tout la culture que ces personnes peuvent avoir, c'est pas ce genre de profils-là qui va le faire volontairement… même si parfois on a des surprises hein* » (Postal-Girard, mutuelle de santé).

De ce fait, en cas de banalisation, l'appartenance à l'ESS n'est pas perçue comme comportant des avantages pour résister face à la crise, notamment chez Vacances ULVF :

> « ***Le fait d'avoir un statut non lucratif, d'association, est-ce que vous pensez que ça a eu un impact sur votre gestion de la crise ? Est-ce que ça a été une force, une faiblesse par rapport à vos concurrents lucratifs ?***
>
> *Aucun impact.*
>
> ***Donc le fait de ne pas avoir d'actionnaires, d'avoir des réserves impartageables etc, ça n'a eu aucun impact ?***
>
> *Non aucun impact.* » (Savaux, association, tourisme).

Du côté de l'agence ESS de la CERA, la bonne gestion de la crise s'expliquerait du fait d'une proactivité et d'une réactivité résultant d'une question de moyens, et non du statut coopératif « *la réactivité et la rapidité aussi ont été des plus. Voilà mais c'est pas parce qu'on est coopératif hein, c'est juste parce qu'on avait les moyens de le faire et qu'on a décidé de le faire* » (Hello, CERA – Agence ESS, banque coopérative). Mais pour la CERA, comme d'ailleurs le club de l'OL, on peut néanmoins remarquer que la solidarité est déléguée à une

fondation : « *l'idée c'était d'avoir un véhicule spécifique à la CERA, pour bien scinder les activités de la banque commerciale Caisse d'Epargne, et les actions de mécénat que la Caisse d'Epargne pouvait faire en parallèle* » (Guillet, Fondation CERA, financement d'OESS).

Pour terminer, il s'agit dorénavant de se pencher sur la question de la réactivité et des moyens économiques abordée par le directeur de l'Agence ESS de la CERA.

3.3.3 Être solidaire seulement si on peut continuer à tenir la route : les contraintes internes

Lors des entretiens, l'évocation des pratiques de solidarité par les acteurs interrogés allait presque toujours de pair avec une mise en perspective de ces pratiques du point de vue économique. Cela confirme ainsi les tensions entre le projet socio-politique et le projet économique des OESS. D'une part, la solidarité était activée lorsque l'OESS avait les moyens économiques de le faire. Ce n'était donc pas une solidarité dans le sens d'un sacrifice ou « à corps perdu », mais une solidarité où l'on garde en tête l'objectif de viabilité économique. Cela a été le cas par exemple à la MAIF pour le non-recours au dispositif de chômage partiel, pour les salariés ne pouvant travailler à cause du confinement : « *dans la mesure où la MAIF avait les reins entre guillemets pour passer cette crise, elle ne se voyait pas profiter des avantages offerts par le gouvernement face à des dépenses qu'elle pouvait soutenir* » (Ponthus, mutuelle d'assurance). Idem à Enercoop pour le paiement des loyers malgré une sous-utilisation des locaux « *pour éviter de mettre un certain nombre de nos partenaires encore plus en difficulté. Après nous, en région, on est sur des petites sommes donc ça n'avait pas d'impacts sur nos comptes* » (Martin, SCIC, électricité d'origine renouvelable). Ou encore pour Sport dans la Ville au sujet du paiement des séances de sport non réalisées, car cela ne mettait pas en péril la situation financière de l'association :

> « *Moi je préfère faire le geste si je vois que mon asso peut le faire* […] *disons que c'était plus facile pour nous de faire le geste que pour eux ne pas encaisser cet argent-là* […] *on préfère travailler en concertation et en bonne ambiance avec les partenaires* » (Tran, association, insertion des jeunes par le sport).

D'autre part, le revers de cette logique est que l'impératif de viabilité a pu être un frein à la mise en place de pratiques de solidarité. Cette idée est bien résumée par la déléguée de la MGEN du Rhône, qui reprenait les mots de Thierry Beaudet, président de la Mutualité Française : « *« il y a un principe de réalité* […] *nous avons des valeurs, notamment celles de l'ESS, nous les faisons vivre au quotidien* […] *mais il y a un moment, on peut être droit dans ses bottes, mais on peut mourir droit dans ses bottes* » (Renard, mutuelle de santé). Pour éviter le risque de la disparition, Sodiaal n'a par exemple pas pu proposer gratuitement le service de transformation du lait aux coopératives voisines : « *on a été obligé de facturer, on peut pas… on a pas les capacités financières pour prendre ça pour nous, c'est clair* » (Courtois, coopérative agricole laitière). Idem pour Recyclea qui n'a pas pu faire uniquement du don et prêt d'ordinateurs : **«** *Alors on en a donné et prêté à des gens du coin, et vendu pour un moindre coût* […] *parce que à un moment donné on pouvait pas tout donner, économiquement parlant* »

(Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique). Du côté de Vacances ULVF c'est la contrainte de trésorerie qui a empêché de mettre en place des remboursements : « *On a refusé toute demande de remboursement* […] *ça aurait mis à mal la trésorerie. Comme pour toutes les entreprises du tourisme c'est pour cette raison que l'Etat à mis en place l'autorisation d'émettre des avoirs à la place des remboursements* » (Savaux, association, tourisme). Pour le responsable du Secours Populaire de Haute-Savoie, c'est cette même contrainte qui a restreint le don d'autres associations organisant des courses sportives :

> *« Il y a énormément de courses qui sont montées en association loi 1901 comme le Secours Populaire, donc ça veut dire qu'au niveau tréso c'est loin d'être la fête, et surtout quand on annule les événements annuels qui sont organisés par ces asso-là. Généralement ces assos qui organisent les courses, elles ont une rentrée d'argent par an, c'est cette course en elle-même. Donc si elle est annulée et en plus elles donnent le peu de sous qu'elles pourraient plus ou moins récupérer à une autre asso, bon ça les pénalise financièrement. Donc c'est pour ça que j'ai vraiment multiplié les demandes, j'ai dû demander voilà peut être à 30, 40 courses, et il y en a qu'une qui m'a répondu positivement* » (Collart, association, aide alimentaire).

De ce fait, les OESS cherchent souvent à trouver « *un équilibre entre le côté organisation, l'efficacité industrielle, l'économie, et le côté social* » comme nous explique le directeur de Recyclea. Suite à l'obligation de mettre du personnel au chômage partiel du fait de la réduction de l'activité, il a ainsi été décidé de compenser le salaire fixe perdu (Raynaud, SAS ESUS entreprise adaptée, réemploi matériel informatique). Comme le résume le PDG de SET, qui a également décidé une compensation du chômage partiel « *il faut que les solutions soient gagnants-gagnants, l'entreprise ne peut pas non plus se porter garante de tout et tout payer* […] *mais il ne faut pas que le salarié ait la double peine* » (Metzger, SCOP SA, fabrication d'équipements pour l'industrie de micro-électroniques). On retrouve aussi cette recherche d'équilibre à Elycoop, où les pratiques de solidarité interne impacteront les réserves de la coopérative mais où « *il faut faire attention à ce qu'on n'aille pas à plus de 50% des réserves, pour garder la logique de pérennité dans notre logique coopérative* » (Mercante, CAE SCOP, encadrement et accompagnement d'entrepreneurs).

Pour finir, précisons que les OESS ne sont pas égales pour trouver cet équilibre entre viabilité économique et solidarité, et que la taille de l'organisation influence le *double projet*.

Une petite taille parfois perçu comme un atout

Comme mentionné précédemment par le responsable du Secours Populaire de Haute-Savoie, le fait de fonctionner comme une petite organisation autonome au reste du mouvement « *a permis de se retourner très vite, de faire les choix qu'on devait faire sans demander l'avis entre guillemets à tout le monde* » (Collart, association, aide alimentaire, 4 salariés[14]). Cette agilité a également été mise en avant par d'autres acteurs interrogés dont les OESS étaient de petite taille, comme l'Ecole de la deuxième chance (Bouysset, association, insertion des jeunes

[14] Pour ce développement concernant la taille des OESS, nous avons rajouté entre parenthèses après chaque verbatim le nombre de salariés.

sans diplôme, 17 salariés) ou les Fondations CERA et OL (3 salariés chacune). A l'inverse, la grande taille a pu être perçue comme un obstacle à la réalisation de pratiques de solidarité. A APF France Handicap, la grande diversité des structures internes et des services proposés a pu conduire à leur méconnaissance par les adhérents mais également par les autres salariés du mouvement. Ce qui a donc compliqué l'activation de pratiques d'entraide vis-à-vis des bénéficiaires et entre salariés :

> « *Les personnes ont parfois besoin d'outils adaptées et elles savent pas trop où les chercher. Et comme elles ne connaissent pas forcément aussi nos services… c'est là où on s'est rendu compte qu'on fait tellement de choses aussi* […]. *Il y a des outils adaptés qui existent, il y a ça chez nous, on a la possibilité d'accompagner les personnes, mais les personnes n'en ont pas forcément conscience*. […] *A APF - Développement AURA, on n'est pas forcément bien compris en interne* […] *on est parfois trop dans notre structure, c'est ce que je disais, parfois les gens ont un peu des œillères, leurs structures point. Et du coup ils ignorent un peu leur environnement* » (Delille, APF – Développement AURA, association, développement de nouvelles ressources financières pour le mouvement APF FH, 14 600 salariés).

En outre, dans les OESS de grande taille, le poids des processus décisionnels du fait de la structure hiérarchique a pu nuire à la concrétisation de la solidarité :

> « *APF France Handicap c'est un fonctionnement à l'ancienne* […] *le directeur de chaque structure est décisionnaire, et c'est ce qui fait qu'on a beaucoup de mal à communiquer directement avec d'un côté les professionnels, et de l'autre avec les usagers. La porte d'entrée, c'est toujours le directeur* […] *et ensuite il fera le lien avec les salariés. Et c'est là qu'on a parfois eu des liens qui se sont délités, ou des liens qui ne se sont pas fait, c'est qu'on a parfois du mal à descendre à la personne qui nous intéresse* » (Delille, APF – Développement AURA, association, développement de nouvelles ressources financières pour le mouvement APF France Handicap).

Ce poids de la structure hiérarchique a également été évoqué à Solimut à propos de la mise en place de la campagne d'appels :

> « *On a des structures qui ne sont pas adaptés* […] *à prendre en charge des actions de solidarité comme celles-ci. Pas forcément par des mauvaises volontés de personnes, mais c'est vraiment une structure qui fait que, les processus de validation, de décision, les hiérarchies… qui ne correspondent pas aux besoins de solidarité qu'il y avait dans ce moment-là* […] *le lien entre politique et le salarié derrière la plateforme il n'existe plus* […] *on se rend compte que entre ce que dit la présidente de la mutuelle, et ce qui tombait à la personne sur son lieu de travail, le message va être épuré, modifié 50 fois, par les processus internes. Donc on se retrouve avec quelque chose qui n'est plus vraiment l'idée qu'avait émis la gouvernance. Donc il faut revenir dessus, voilà ça a pris des semaines* […] *avant que nos plateformes puissent appeler* » (Postal-Girard, mutuelle de santé, 450 salariés).

Une grande taille pourtant majoritairement perçue comme source de résilience et d'agilité

Cependant, pour la majorité des grandes OESS interrogées, leur taille était présentée comme l'un des éléments ayant permis la résilience face à la crise et donc davantage de possibilités d'activation de la solidarité. Pour Sodiaal, à la différence des petites coopératives voisines « *ça a été une chance aussi qu'on soit sur tous les métiers du lait* » pour « *avoir ce jeu de jambes qui nous a permis de passer cette crise* » et se retourner lorsque les ventes de fromage AOP se sont effondrées, alors que celles des fromages en libre-service ont explosé. Cette diversité des possibilités de transformation du lait, couplée à une capacité suffisante dans les

usines a donc permis de proposer le service aux petites coopératives voisines : « *le deal c'était ça, on permet d'accéder à nos sites, si on en a la capacité, car si on avait été en incapacité de le faire pour nos propres producteurs on l'aurait pas fait non plus. Mais là il nous restait un petit peu de place* » (Courtois, coopérative agricole laitière, 1000 salariés). On retrouve cette situation chez APF France Handicap, où la diversité des services en interne a permis à des établissements médico-sociaux du mouvement de faire appel au service de l'entité Développement AURA pour acquérir du matériel médical adapté *« avec des tarifs complétement compétitifs par rapport aux autres fournisseurs* » (Delille, association, développement de nouvelles ressources financières pour le mouvement APF France Handicap, 14 600 salariés). Comme nous l'avons abordé précédemment, c'est également cette grande taille qui a été perçue comme permettant à Sport dans la Ville d'être solidaire financièrement des petits clubs (Tran, association, insertion des jeunes par le sport, 90 salariés) ou encore à Vacances ULVF d'être mieux structuré pour faire rapidement appels à toutes les mesures possibles en fonction des différents services concernés (Savaux, association, tourisme, 180 salariés ETP).

A l'inverse, la spécialisation d'Enercoop sur l'électricité d'origine renouvelable est perçue comme un risque pour la viabilité économique, qui rend d'autant plus vital la solidarité des sociétaires par le biais du capital social :

> *« Vu notre petite taille, on a encore moins de latitude que les autres fournisseurs, qui peuvent se permettre* […] *de financer à perte, parce qu'au final ils ont toujours majoritairement une activité nucléaire ou fossile et donc ils compensent. Nous notre activité étant exclusivement sur les offres vertes, si les offres vertes ne décollent pas comme c'est prévu, on n'a rien d'autres pour compenser à part l'argent des sociétaires et ça a ses limites* » (Martin, SCIC, électricité d'origine renouvelable, 150 salariés).

De même, la trop petite taille de l'UNA Isère les a empêchés d'élargir à d'autres acteurs que les seuls adhérents leur pratique de solidarité liée à l'achat d'équipements de protection :

> *« À un collègue qui lui regroupe une dizaine de structures privées lucratives, on a essayé de dire bah tiens on va commander pour vous aussi* […] *mais en fait on s'est rendu compte que c'était pas jouable, ça rajoutait beaucoup trop de choses à gérer, on avait pas assez de ressources humaines en fait, on peut pas s'improviser du jour au lendemain plateforme d'achats, ça nécessite vraiment une logistique particulière, il faut une veille permanente sur les approvisionnements, sur les commandes... enfin c'est pas notre métier quoi. On n'a juste, techniquement, pas pu le réaliser* » (Thivillier, association, 30 salariés, accompagnement d'associations et de services publics d'aide et de soins à domicile).

Ainsi, la grande taille d'une OESS ne conduit pas forcément à l'éloignement du projet de solidarité initial et donc la banalisation. Cette taille peut au contraire lui permettre d'avoir davantage de marge de manœuvre pour activer des pratiques de solidarité.

Conclusion – Une solidarité sous conditions

Pour conclure cette troisième et dernière partie, nous pouvons à nouveau citer Servigne et Chapelle, pour qui « *l'entraide est une force puissante, mais fragile et parfois dangereuse, qui apparaît dans des conditions bien précises, et qui disparaît ou devient toxique* […] *lorsque les conditions ne sont plus réunies* » (2017, p.289). La première condition est la connaissance d'un réseau d'acteurs avec qui être solidaire. Et ce, davantage que le sentiment d'interdépendance, pourtant premier sens de la solidarité, qui a rarement été une motivation pour entreprendre un acte solidaire. En effet, les pratiques de solidarité étudiées ont toujours reposé sur une *proximité socio-économique de coordination*, qu'elle soit *relationnelle* ou *de médiation*, couplée à une ou plusieurs autres proximités : *matérielle*, *cognitive* ou *géographique*.

Ensuite, la deuxième condition de l'activation de la solidarité est le pilotage adéquat de celle-ci. Nous avons vu que pour les OESS enquêtées, ce pilotage a principalement été en direction des bénéficiaires habituels. Cette solidarité peut alors être « dangereuse » quand elle est *inégalitaire* et conduit à des rapports de domination, lorsque les bénéficiaires n'ont ni la possibilité de rendre le don, ni de participer à la construction du service. Elle peut également être « toxique » pour d'autres parties prenantes qui n'en bénéficient pas, comme le remarque Wilson : « *L'égoïsme d'une personne peut être néfaste pour sa famille, l'altruisme envers sa famille peut devenir néfaste pour son clan ou sa communauté, un altruisme pour le clan ou la communauté peut être néfaste pour la nation, et l'altruisme envers la nation peut être néfaste pour le village global* » (2015, p.137). Or, pendant la crise, le pilotage de la solidarité ayant été principalement *par le haut*, les salariés ont été plus souvent des exécutants que des co-pilotes ou mêmes des bénéficiaires de l'entraide. On comprend donc mieux pourquoi les salariés d'OESS peuvent parfois souffrir de mal-être au travail, comme le montre le livre *Te plains pas, c'est pas l'usine - L'exploitation en milieu associatif* publié juste avant le premier confinement (Zalzett et Fihn, 2020). Une solidarité optimale est donc conditionnée à une *réciprocité multilatérale*, intégrant les diverses parties prenantes à son pilotage.

Enfin, nous avons mis en lumière les conditions liées au *double projet* des OESS. L'articulation entre pratiques de solidarité et projet économique a engendré de multiples tensions, du fait de contraintes externes, du poids de la polarisation antérieure à la crise et de contraintes internes.

Par conséquent, c'est la connaissance de ce complexe code de la route qui permettra aux OESS d'être de bons pilotes de la solidarité et d'éviter les accidents, pouvant mener à la banalisation, la domination, l'exploitation ou encore la disparition.

CONCLUSION GÉNÉRALE – CONTRE LA DISPARITION ET POUR LA TRANSFORMATION, LA SOLIDARITÉ EST LA SOLUTION

« *Notre surprise a été de constater l'incroyable diversité des processus, des sentiments et des mécanismes à l'œuvre* » nous disaient Servigne et Chapelle (2017, p.26) à propos de l'entraide à l'échelle du vivant. Au moment de terminer ce mémoire, nous pourrions partager la même conclusion à propos de la solidarité à l'échelle des OESS pendant la crise du Covid.

En retraçant brièvement la longue histoire de ce concept depuis son apparition en droit romain, nous avons déjà constaté en première partie la diversité des disciplines scientifiques s'étant emparées de la notion de solidarité, mais aussi la diversité des termes menant à la même idée. Nous avons également vu que la solidarité pouvait avoir deux sens différents : l'interdépendance objective et le devoir moral, ou autrement dit « *ce qui est et ce qui doit être* » (Blais, 2019, p.21). Cependant, malgré la richesse et la profondeur historique de la pensée solidaire, nous avons souligné avec Eynaud et De França Filho (2019) l'absence de réflexion articulant solidarité et organisations. Cela s'explique notamment par le fait que la théorie dominante en gestion n'a que très peu pris en compte les OESS, qui inscrivent pourtant la solidarité au cœur de leurs fondements. Il nous a donc été nécessaire de sortir des sentiers battus et de penser un cadre d'analyse alternatif au cadre économique dominant, en nous appuyant sur le concept d'économie plurielle.

Dans une deuxième partie, nous avons mis en lumière la diversité des pratiques de solidarité activées par les OESS pour éteindre l'incendie allumé par la crise du Covid. De la solidarité-glacier étatique à la solidarité-lac avec les adhérents, en passant par la solidarité-nappe phréatique avec les salariés, la diversité des parties prenantes impliquées et leurs multiples imbrications nous ont conduit à recourir à l'image des « *poupées russes* » de la solidarité (Servigne et Chapelle, 2017, p.289). Ces pratiques d'entraide, qu'elles soient monétaires, matérielles ou immatérielles, ont majoritairement reposé sur les principes de comportements économiques de réciprocité et de redistribution. Mais nous avons également mis en avant des pratiques de subordination du principe marchand dans une finalité de solidarité.

Dans une troisième partie, nous avons analysé les conditions d'émergence de la solidarité. Il nous a paru nécessaire de dresser l'équivalent d'un code de la route de l'entraide car « *entre la passion de l'échange direct entre deux personnes, la chaleur des interactions au sein d'un petit groupe et la froide efficacité d'un grand groupe, l'équilibre à trouver est délicat* » (Servigne et Chapelle, 2017, p.144). Pour trouver cet équilibre, nous avons montré que si la solidarité repose et crée des liens d'interdépendance, son activation dépend avant tout de l'existence de liens de proximité entre les acteurs. Ensuite, nous avons remarqué que le pilotage de la solidarité pendant la crise du Covid avait été avant tout dirigé *par le haut* et vers les

bénéficiaires habituels des OESS. Ce pilotage particulier n'est pas neutre puisque nous estimons qu'il pourrait conduire à des phénomènes d'exclusion, de domination et/ou d'exploitation. Enfin, nous avons souligné les contraintes inhérentes au *double projet* des OESS.

D'ailleurs, du fait de la fragilité de cet équilibre, une bonne partie des pratiques de solidarité mises en place pendant le premier confinement ont baissé en intensité ou ont cessé à partir du déconfinement. Le directeur de la Fondation du Parmelan nous parle ainsi d'« *une énergie qui se propage mais en même temps qu'il faut alimenter. Et lorsqu'on est arrivé au déconfinement, et après la période estivale, cette énergie est retombée* » puisque l'attention des salariés envers les résidents a baissé et le taux d'absentéisme est remonté, revenant ainsi à des niveaux habituels (Richard, Ehpad). De même, le GESRA et le Secours Populaire de Haute-Savoie ont constaté une baisse du nombre de dons alimentaires et de bénévoles du fait de la reprise de l'activité, malgré un nombre de bénéficiaires qui reste exceptionnellement haut. De son côté, l'UNA Isère a recentré sa plateforme d'achat uniquement au bénéfice des associations adhérentes de l'arc alpin (Isère, Savoie et Haute Savoie), du fait d'un manque de proximité non géographique :

> *« On ne commandera plus pour AURA, ce sont des adhérents qui sont plus loin de nous, alors pas tant géographiquement mais en termes de relation quotidienne, on s'est rendu compte que c'était très important de bien connaître ses adhérents, car on a beau être une fédération, un réseau, comme tous les réseaux parfois il y a du mal à ce que ça fonctionne, nous avons des adhérents qui sont charmants et d'autres qui sont un peu clientélistes, qui viennent juste pour un service* […] *c'est pour ça qu'on s'est dit on va arrêter de commander pour ceux-là et on va se recentrer sur l'arc alpin, parce qu'on les connaît* » (Thivillier, association, accompagnement d'associations et de services publics d'aide et de soins à domicile).

Enfin, les dispositifs gouvernementaux ont été réduits ou sont maintenant limités à quelques secteurs d'activité spécifiques, replongeant les OESS dans la quête de ressources marchandes pour assurer leur viabilité. Cette réalité est particulièrement vraie pour des OESS banalisées et ne pouvant donc s'appuyer sur des ressources réciprocitaires issues d'un contre-don. Or, si Laville remarque que les phénomènes d'isomorphisme « *ne peuvent être contenus que par la recherche d'une combinaison entre une pluralité de principes économiques* » (Laville, 2001, p.49), nous pouvons défendre l'idée que l'appui sur la pluralité des principes économiques n'est pas seulement un remède à la banalisation, mais également un moyen de se prémunir du risque de disparition. Servigne et Chapelle précisent justement que « *l'entraide acquiert sa puissance en milieu hostile. Il en découle un avantage compétitif : elle permet de mieux survivre aux menaces* » (2017, p.288). L'ancrage des OESS dans des relations de proximité est donc un enjeu vital. A ce sujet, Supiot nous fait part d'un adage bamiléké selon lequel « *l'homme est plus riche par ceux qu'il a que par ce qu'il a* » (2015, p.30). Nous pourrions le transposer au niveau organisationnel en disant que « l'OESS est plus riche par les liens qu'elle a que par ce qu'elle a », où la richesse est aussi redistributive et réciprocitaire et non uniquement marchande.

Aussi, notre étude pourrait être prolongée de diverses façons. Si la solidarité nous a semblé être un concept pertinent pour appréhender les relations des OESS, il nous paraît

nécessaire de tester nos propositions de grilles d'analyse à d'autres OESS et dans d'autres contextes. De plus, l'articulation entre les trois principes économiques gagnerait à être précisée, pourquoi pas en essayant de quantifier la part que représente chacun de ces principes dans les ressources de telle ou telle OESS. En outre, les connaissances que nous avons apportées pourraient être enrichies par une approche plus approfondie sur deux ou trois OESS, ou bien en se limitant à un seul statut juridique et/ou secteur d'activité. A l'inverse, une approche davantage territoriale pourrait être adoptée pour appréhender la résilience globale d'un territoire donné.

Cependant, les prismes de la ressource et de la résilience ne doivent pas conduire à envisager la solidarité uniquement dans une visée utilitaire, comme un moyen pour faire face aux risques économiques, sociaux et même environnementaux. En effet, il nous semble primordial de rappeler que si la solidarité est au cœur des aspirations des initiateurs de l'économie sociale comme de l'économie solidaire, c'est avant tout dans une visée de changement social. La solidarité doit donc également être pensée à des fins d'émancipation des individus, en tant que bénéficiaires d'OESS mais aussi en tant que salariés. A ce titre, des études comparatives entre OESS et entreprises marchandes pourraient être menées. Elles pourraient permettre de montrer encore davantage que, face au risque de disparition comme dans une perspective de transformation, la solidarité est la solution.

Annexes

Annexe 1 : La conception durkheimienne de la *solidarité mécanique* et de la *solidarité organique*

	Fonction	*Fondements*	*Liens entre les individus*	*Conscience collective*	*Système juridique*
Solidarité mécanique (caractéristique des sociétés traditionnelles)	Intégration sociale*	Homogénéité Valeurs et croyances partagées Nombreux rituels	Similitudes des individus et de leurs fonctions	Forte Existence commandée par des impératifs et des interdits sociaux	Droit répressif Sanction des fautes et des crimes
Solidarité organique (caractéristique des sociétés modernes)	Intégration sociale*	Diversité Valeurs et croyances distinctes Interdépendance comme effet de la division du travail	Différenciation des individus et complémentarité des fonctions Pluralité des liens sociaux et variation de leur intensité selon les individus	Faible et en déclin Marge d'interprétation plus étendue des impératifs sociaux	Droit restitutif ou coopératif Le but est de réparer les fautes et de favoriser la coopération des individus

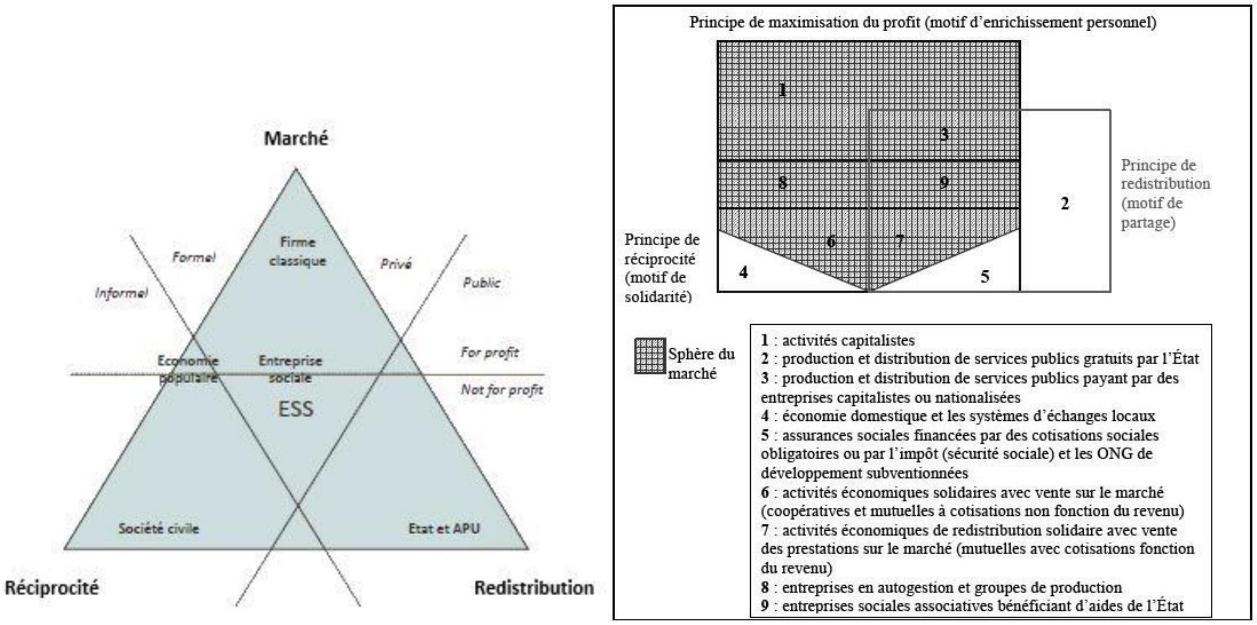
Source : Paugam, 2011, p.8

Annexe 2 : La pluralité des comportements économiques

Comportements économiques Critères distinctifs	Marché	Redistribution	Réciprocité
Relations entre acteurs	Relation symétrique d'équivalence entre les biens	Relation hiérarchique avec une autorité centrale	Relations entre personnes et groupes symétriques
Temps	Immédiateté de l'échange	Relation durable	Resserrement durable des réseaux de relations publiques
Principe dominant	Intérêt-gain	Obligation	Don et contre-don

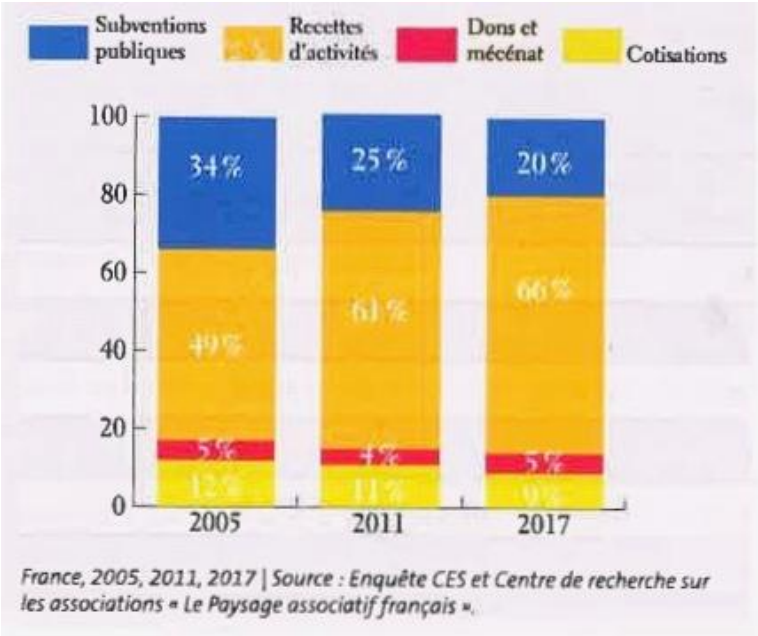
Source : Gardin, 2006, p.41

Annexe 3 : L'articulation des trois principes de comportements économiques de l'économie plurielle



Source : à gauche, Defourny et Nyssens, 2017. A droite, Castel, 2015, p.179

Annexe 4 : Evolution des ressources budgétaires des associations



Source : Observatoire national de l'ESS, 2020, p.54

Annexe 5 : Comparaison des OESS enquêtées avec la population nationale des OESS – Statuts juridiques

TABLEAU 3 Entreprises et emploi dans l'ESS par statut juridique en 2015					
Statut juridique	Nombre d'organisations	Part dans l'ensemble de l'ESS (hors SCESS)	Part dans l'ensemble de l'ESS (avec SCESS)	Salariés	Part dans l'ensemble de l'ESS (hors SCESS)
Association	154 567	93,9%	93,7%	1 852 083	77,7%
Coopérative	8747	5,3%	5,3%	308 532	12,9%
Mutuelle	755	0,5%	0,5%	138 415	5,8%
Fondation	471	0,3%	0,3%	85 771	3,6%
Total hors SCESS	**164 540**	**100,0%**	**99,8%**	**2 384 801**	**100,0%**
SCESS*	350		0,2%	ND	
Total avec SCESS	**164 890**		**100,0%**	**ND**	
**Chiffres 2020*					

Source : Observatoire national de l'ESS, 2020, p.18 (ci-dessous après le tableau 4)

TABLEAU 4 Statuts juridiques des organisations enquêtées		
Statut juridique	Nombres d'organisations	Part dans l'ensemble de l'échantillon
Association	10	42%
Coopérative	5	21%
Mutuelle	3	13%
Fondation	3	13%
Sociétés commerciales de l'ESS	3	13%
Total	24	100%

TABLEAU 1. [FRANCE, 2015]

ENTREPRISES ET EMPLOI DANS L'ESS PAR CATÉGORIE JURIDIQUE EN 2015

Famille juridique ESS	Nombre d'entreprises	Nombre d'établissements employeurs	Effectif salarié	ETP sur l'année	Masse salariale brute annuelle (en millions d'euros)
Association	154 567	185 145	1 852 083	1 567 598	43 734
Coopérative	8 747	27 250	308 532	288 206	11 783
Mutuelle	755	8 368	138 415	123 058	5 008
Fondation	471	1 568	85 771	77 940	2 467
Ensemble ESS	164 540	222 331	2 384 801	2 056 802	62 993
Part de l'ESS dans l'ensemble de l'économie	8,8 %	9,6 %	10,5 %	10,0 %	8,5 %
Part de l'ESS dans le secteur privé	9,1 %	10,3 %	14,0 %	13,4 %	11,0 %

Source : Observatoire national de l'ESS, 2020, p.18

Annexe 6 : Comparaison des OESS enquêtées avec la population nationale des OESS – Secteurs d'activité

TABLEAU 5 Secteurs d'activité des organisations enquêtées comparés au niveau national				
Secteur d'activité	Nombres d'organisations dans l'échantillon	Poids de l'activité au sein de l'échantillon	Poids de l'activité au sein de l'ESS	Poids de l'ESS dans l'activité
Action sociale	3	12,5%	40,9%	60,4%
Activités financières et d'assurance	4	16,7%	10,7%	29,9%
Agriculture, sylviculture et pêche	0	0,0%	0,5%	4,5%
Arts et spectacles	1	4,2%	1,4%	25,8%
Commerce	1	4,2%	2,5%	1,9%
Construction et autres industries sauf alimentaires	4	16,7%	1,1%	0,7%
Enseignement	1	4,2%	14,8%	18,7%
Hébergement et restauration	1	4,2%	1,1%	2,6%
Industries alimentaires	0	0,0%	1,0%	4,3%
Information et communication	0	0,0%	0,4%	1,3%
Santé humaine	1	4,2%	7,6%	11,7%
Soutien aux entreprises	2	8,3%	6,0%	5,7%
Sport et loisirs	2	8,3%	3,8%	55,4%
Activités diverses	0	0,0%	1,0%	0,6%
Non classés	4	16,7%	7,1%	94,3%

Source pour les statistiques nationales : Observatoire national de l'ESS, 2020, p.94-95 (ci-dessous)

TABLEAU 24. [FRANCE, 2015]

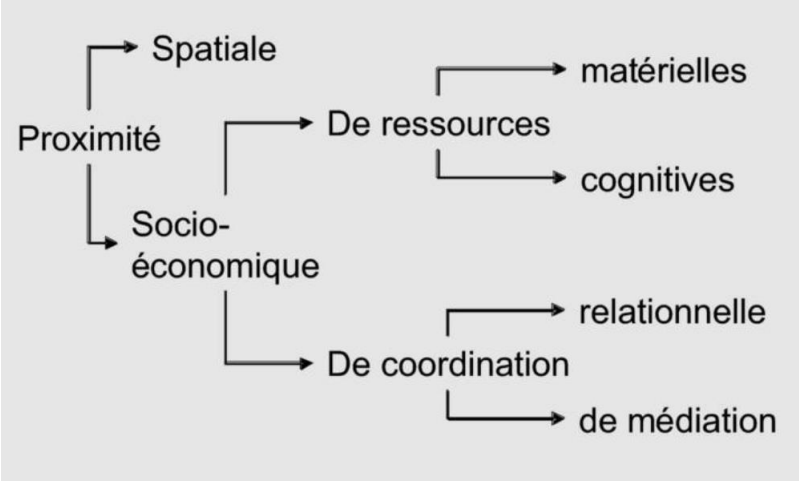
L'EMPLOI DANS LES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉ

	Économie sociale et solidaire		Privé hors ESS		Public		Total
Secteur d'activité	Poids de l'activité au sein de l'ESS	Poids de l'ESS dans l'activité	Poids de l'activité au sein du privé hors ESS	Poids du privé hors ESS dans l'activité	Poids de l'activité au sein du public	Poids du public dans l'activité	ESS et hors ESS
Action sociale	40,9 %	60,4 %	1,3 %	12,1 %	7,8 %	27,5 %	1 612 710
Activités financières et d'assurance	10,7 %	29,9 %	3,9 %	67,7 %	0,4 %	2,5 %	856 840
Agriculture, sylviculture et pêche	0,5 %	4,5 %	1,6 %	91,6 %	0,2 %	4,0 %	259 670
Arts et spectacles	1,4 %	25,8 %	0,3 %	36,2 %	0,9 %	38,0 %	131 932
Commerce	2,5 %	1,9 %	20,6 %	98,0 %	0,0 %	0,1 %	3 097 233
Construction et autres industries sauf alimentaires	1,1 %	0,7 %	26,4 %	97,9 %	1,0 %	1,5 %	3 961 542
Enseignement	14,8 %	18,7 %	0,7 %	5,2 %	25,4 %	76,1 %	1 891 131
Hébergement et restauration	1,1 %	2,6 %	6,2 %	95,4 %	0,3 %	2,0 %	960 789

TABLEAU 24. [FRANCE, 2015] (suite)							
Industries alimentaires	1,0 %	4,3 %	3,7 %	95,6 %	0,0 %	0,2 %	565 773
Information et communication	0,4 %	1,3 %	4,8 %	98,1 %	0,1 %	0,6 %	719 514
Santé humaine	7,6 %	11,7 %	2,5 %	23,5 %	17,8 %	64,8 %	1 554 559
Soutien aux entreprises	6,0 %	5,7 %	15,5 %	89,7 %	2,1 %	4,6 %	2 538 973
Sport et loisirs	3,8 %	55,4 %	0,4 %	39,0 %	0,2 %	5,7 %	165 283
Activités diverses	1,0 %	0,6 %	11,9 %	41,1 %	43,8 %	58,3 %	4 253 203
Non classés	7,1 %	94,3 %	0,1 %	5,6 %	0,0 %	0,1 %	179 548
Total	100,0 %		100,0 %		100,0 %		22 748 700

Source : Observatoire national de l'ESS, 2020, p.94-95

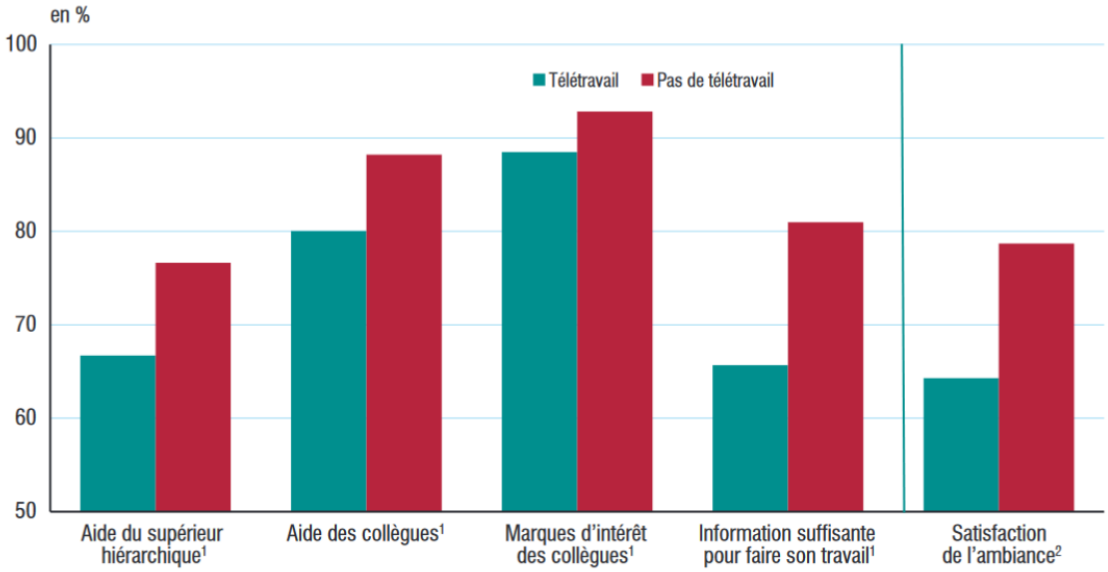
Annexe 7 : Typologie des formes de proximité



Source : Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.11

Annexe 8 : Le numérique réduit l'entraide entre salariés

4. Soutien social et insertion dans un collectif de travail des télétravailleurs en 2017



1. Télétravail 2 jours ou plus par semaine (Sumer).
2. Télétravail couvert par un accord collectif (Reponse).
Note : toutes choses égales par ailleurs, l'écart entre télétravailleurs et non-télétravailleurs n'est pas significatif en matière de marques d'intérêt des collègues.
Lecture : 67 % des télétravailleurs 2 jours ou plus par semaine reçoivent de l'aide de leur supérieur, contre 77 % des non-télétravailleurs.
Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales)

Source : Hallépée et Mauroux, 2019, p.45

Annexe 9 : Pratiques de solidarité pendant la crise selon la direction traditionnelle de la solidarité des OESS

TABLEAU 13
Pratiques de solidarité des OESS à solidarité horizontale

OESS	Pratiques de solidarité à destination de parties prenantes habituelles : les bénéficiaires adhérents	Pratiques de solidarité à destination de parties prenantes inhabituelles	Partie prenante
APF France Handicap	Appels aux bénéficiaires et numéro d'urgence	Vente d'équipements à d'autres orgas d'APF FH	Orga. partenaires
	Organisation d'activités et de temps d'échanges collectifs		
Périscope	Appels aux bénéficiaires		
	Mise à disposition gratuite de la salle de répétition		
CRESS	Redistribution d'informations		
GESRA	Mise en relation des épiceries avec des paysans		
	Redistribution d'informations		
	Redistribution de produits alimentaires		
UNA Isère	Achat revente d'équipements de protection		
CERA	Report d'échéance de prêts		
Elycoop	Mise en place d'un dispositif d'aide financière	Echange d'informations avec d'autres CAE	Orga. partenaires
	Continuité des services d'accompagnement		
Enercoop	Achat de l'électricité plus haut que le prix du marché	Paiement du loyer malgré une sous-utilisation	Fournisseurs non adhérents
	Délais de paiement aux clients		
SET	Compensation du chomage partiel		
Sodiaal	Achat du lait plus haut que le prix du marché	Equipements et produits laitiers à des CHU	Pouvoirs publics
		Transformation du lait à des coop locales	Orga. partenaires
		Versement d'une prime	Salariés
MAIF	Possibilité de revoir ou suspendre le contrat	Abondement au fonds de solidarité	Pouvoirs publics
	Remboursement d'une partie de la cotisation	Non recours au chômage partiel	Pouvoirs publics
	Appels aux bénéficiaires	Redistribution des cotisations des adhérents	Orga. partenaires
		Compensation du chomage partiel	Salariés
MGEN	Lors des appels, mise en lien avec des structures adaptées		
	Appels aux bénéficiaires		
	Ouverture d'un service psychologique		
Solimut	Dons de produits de première nécessité à des CCAS	Non recours au chômage partiel	Pouvoirs publics
	Report de cotisations pour les sociétaires professionnels	Dons financier et matériel au Secours Populaire	Orga. partenaires
	Appels aux bénéficiaires		

TABLEAU 14
Pratiques de solidarité des OESS à solidarité verticale

OESS	Pratiques de solidarité à destination de parties prenantes habituelles : les bénéficiaires non-adhérents	Pratiques de solidarité à destination de parties prenantes inhabituelles	Partie prenante
E2C	Redistribution de matériel informatique et masques	Matériel informatique à d'autres E2C	Orga. partenaires
		Echanges avec d'autres E2C	Orga. partenaires
Energie partagée		Paiement du loyer malgré une sous-utilisation	Fournisseurs non adhérents
Secours Populaire	Redistribution de denrées alimentaires		
Sport dans la ville	Redistribution de matériel informatique	Paiement des séances de sport non réalisées	Fournisseurs non adhérents
	Challenges sportifs sur les réseaux sociaux		
	Appels aux bénéficiaires		
Vacances ULVF			
Fond. CERA	Dons financiers	Dons financiers à des CHU	Pouvoirs publics
Fond. du Parmelan		Versement d'une prime	Salariés
Fond. OL	Dons financiers	Dons financiers au département et à des CHU	Pouvoirs publics
	Robot pour des enfants hospitalisés		
EVE	Compensation du chomage partiel		
Phénix	Gratuité de l'application pour les commerçants		
	Aide à la ramasse des associations		
Recyclea	Compensation du chomage partiel	Achat revente de gel hydroalcoolique	Orga. partenaires
		Echanges avec d'autres entreprises adaptées	Orga. partenaires
		Dons et prêts d'ordinateurs	Orga. partenaires

Annexe 10 : Guide d'entretien

Consignes

Chercher la façon dont les pratiques de solidarité se sont déployées, l'histoire, les points saillants

Être vigilant sur le caractère de ces pratiques

- Formel / informel,
- Organisé ou spontané

Question introductive et impact sur l'activité

- Qu'est-ce que le mot « solidarité » signifie pour vous ? Quelle est la place de la solidarité dans votre organisation, activité ?
- Comment cette solidarité a-t-elle été impactée par la crise ? Comment votre organisation a-t-elle traversé la crise ?
- Quelles ont été les situations délicates à gérer ?

Les moyens apportés pour faire face à la crise

- Quelles pratiques de solidarité avez-vous mis en place pour faire face à la crise ?
- Comment ont-elles été mises en place ?
- D'où venaient les décisions ? Evolutions par rapport au processus décisionnel habituel ?
- Quelles étaient les ressources mobilisées ?
- Quelles étaient les difficultés ?
- Qu'est-ce qui explique la mise en place de ces pratiques ?
- Pourquoi pensez-vous que telle pratique mise en place dans telle autre organisation n'a pas été mise en place chez vous ?

Les parties prenantes

Quelles ont été vos relations avec :

- Les acteurs publics
- Les organisations du même secteur / région / statut juridique
- Les fédérations, réseaux…
- Les financeurs, fournisseurs
- Les bénéficiaires
- Les salariés, dont les partenaires sociaux
- Les militants/bénévoles

Freins ou obstacles

- Selon vous, votre appartenance à l'ESS / votre statut juridique a-t-il été un frein ou un obstacle à l'activation de la solidarité ?
- Votre secteur d'activité ?
- Votre taille ?
- Le numérique ?

Bilan

- Que souhaitez-vous garder de cette période, les bonnes choses ?
- Que souhaitez-vous voir disparaître, les mauvaises choses ?
- Les pratiques de solidarité évoquées précédemment sont-elles toujours à l'œuvre ? Vont-elles perdurer ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'après-confinement ?
- Autre chose à ajouter ?
- Des contacts à me recommander pour continuer l'étude ?

Bibliographie

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE. *Identité, valeurs et principes coopératifs* [en ligne]. Non daté. [Consulté le 26 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ica.coop/fr/coop%c3%a9ratives/identite-cooperative?_ga=2.267194958.131040606.1603727257-1088412585.1601880677

ARCHAMBAULT, Édith. *Quel monde associatif en période de Covid-19 ? Un panorama des situations et des enjeux issus du confinement*. RECMA. Association RECMA, Juillet 2020, Vol. N° 357, no 3, p. 99-108

BIDET, Éric. *L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire*. Revue du MAUSS. La Découverte, 2003, Vol. no 21, no 1, p. 162-178

BLAIS, Marie-Claude. *Être solidaire. De qui, pour quoi ?* Vie sociale. ERES, 2019, Vol. n° 27, no 3, p. 13-25

BLAIS, Marie-Claude. *La solidarité*. Le Telemaque. Presses universitaires de Caen, 2008, Vol. n° 33, no 1, p. 9-24

BOUBA-OLGA, Olivier et GROSSETTI, Michel. *Socio-économie de proximité*. Revue d'Economie Régionale Urbaine. Armand Colin, 2008, Vol. octobre, no 3, p. 311-328

BUISSON, Corinne. *Justice et solidarité : pour une refondation philosophique de l'action sociale* [en ligne]. Paris : Paris IV - Sorbonne, 2009. Disponible à l'adresse : http://www.sudoc.abes.fr/cbs/DB=2.1//SRCH?IKT=12&TRM=138462070&COOKIE=U10178,Klecteurweb,D2.1,Eb697afc1-138,I250,B341720009+,SY,QDEF,A%5C9008+1,,J,H2-26,,29,,34,,39,,44,,49-50,,53-78,,80-87,NLECTEUR+PSI,R176.172.90.11,FN

CAILLÉ, Alain. Préface. Dans : SERVIGNE, Pablo et CHAPELLE, Gauthier, *L'entraide: l'autre loi de la jungle.* Paris : Les Liens qui libèrent, 2017.

CASSOU, Fabrice, CLIQUET, Gérard et PERRIGOT, Rozenn. *L'importance de la solidarité au sein des réseaux de vente au détail : le cas du commerce coopératif et associé à dominante alimentaire*. Management Avenir. Management Prospective Ed., 2016, Vol. N° 89, no 7, p. 153-174

CASTEL, Odile. *La dynamique institutionnelle de l'économie populaire solidaire dans les pays du Sud* [en ligne]. Université de Toulouse II le Mirail, 2003. Disponible à l'adresse : http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-169_fr.html

CASTEL, Odile. *La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire*. Revue Francaise de Socio-Economie. La Découverte, Avril 2015, Vol. n° 15, no 1, p. 175-192

CGSCOP. *Impact Covid19 dans le Mouvement - Enquête* [en ligne]. mai 2020. Disponible à l'adresse : https://www.les-scop.coop/system/files?file=2020-10/2020_05_25_Enquxte_covid_3_Diapos_VF.pdf

CHANIAL, Philippe et LAVILLE, Jean-Louis. *Société civile et associationnisme : une analyse sociohistorique du modèle français d'économie sociale et solidaire*. Politique et Sociétés [en ligne]. 2001, Vol. 20, no 2-3, p. 9-36.

CHAPPUIS, Raymond. *La solidarité: l'éthique des relations humaines.* Paris : Presses universitaires de France, 1999.

CHARMETTANT, Hervé. *Les Scop à « direction forte »: quelle place pour la démocratie?* 2017, p. 18. ⟨halshs-01429220⟩

CHARMETTANT, Hervé. Chapitre 3. Comment construire du collectif avec des artistes dont l'ego prime ? Dans : DEFALVARD, Hervé, *Culture et économie sociale et solidaire*. Presses universitaires de Grenoble, 2019, p. 35-42.

CHEVALLIER, Marius et DELLIER, Julien. *Quels pouvoirs informels au sein des circuits courts et locaux agroalimentaires ? Le cas du Limousin*. RECMA. Association RECMA, Avril 2020, Vol. N° 356, no 2, p. 68-83

COOPÉRATION AGRICOLE. *Bilan de santé des coopératives agricoles françaises* [en ligne]. Enquête réalisée du 27 avril au 29 mai. juin 2020. Disponible à l'adresse : https://www.lacooperationagricole.coop/fr/actualites/28-de-perte-dactivite-la-cooperation-agricole-dresse-le-bilan-de-la-periode-de-confinement-et-demande-un-plan-de-relance-pour-le-secteur-agricole-et-agroalimentaire

CUMMINGS, Stephen, BRIDGMAN, Todd, HASSARD, John et ROWLINSON, Michael. *A new history of management*. Cambridge : Cambridge University Press, 2017.

DEFOURNY, Jacques et NYSSENS, Marthe (dir.). *Économie sociale et solidaire: socioéconomie du 3e secteur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck, 2017. Ouvertures économiques, 2030–501X.

DELALANDE, Nicolas. *Le solidarisme de Léon Bourgeois, un socialisme libéral ?* La Vie des idées [en ligne]. La Vie des idées, Janvier 2008. [Consulté le 25 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : https://laviedesidees.fr/Le-solidarisme-de-Leon-Bourgeois.html

DIMAGGIO, Paul et POWELL, Walter. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review. 1983, Vol. 48, no 2, p. 147-160

DRAPERI, Jean-François. *Godin, inventeur de l'économie sociale: mutualiser, coopérer, s'associer*. Valence : REPAS, 2008. Pratiques utopiques.

DRAPERI, Jean-François. *Histoires d'économie sociale et solidaire*. Paris : Les petits matins, 2017.

DRAPERI, Jean-François. *La république coopérative: théories et pratiques coopératives aux XIXe et XXe siècles*. Bruxelles : Larcier, 2012. Droit et économie sociale et solidaire.

DRAPERI, Jean-François. *La solidarité en question(s).* Revue internationale de l'économie sociale : recma [en ligne]. Institut de l'économie sociale (IES), 2001b, no 279, p. 4-4.

DRAPERI, Jean-François. *L'économie sociale et solidaire face aux nouvelles attentes de la société.* Revue internationale de l'économie sociale: Recma [en ligne]. 2001a, no 281, p. 5.

DUPEYROUX, Jean-Jacques. *1945-1995 : quelle solidarité ?* Droit social. 1995, no 9-10, p. 716

DURKHEIM, Emile. *De la division du travail social. Livre II*. 8e édition. Paris : PUF, 1967. Bibliothèque de philosophie contemporaine. Disponible à l'adresse : http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail.html

EYNAUD, Philippe et DE FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. *Solidarité et organisation: penser une autre gestion*, 2019.

FIRDION, Jean-Marie. 4 – Construire un échantillon : Dans PAUGAM, Serge (sous la direction de) *L'enquête sociologique* : Presses Universitaires de France, 2012. [Consulté le 15 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/l-enquete-sociologique--9782130608738-page-69.htm?contenu=article

GARRABÉ, Michel, BASTIDE, Laurent et FAS, Catherine. *Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire*. Revue internationale de l'économie sociale: Recma [en ligne]. 2001, no 280, p. 12.

GLASER, Barney G. et STRAUSS, Anselm L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. paperback printing. New Brunswick : Aldine, 1967.

GUIBET-LAFAYE, Caroline et KIEFFER, Annick. Interprétations de la cohésion sociale et perceptions du rôle des institutions de l'État social. *L'Année sociologique*. Presses Universitaires de France, Mai 2012, Vol. Vol. 62, no 1, p. 195-241

HALLÉPÉE, Sébastien et MAUROUX, Amélie. Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? : INSEE, novembre 2019. *L'économie et la société à l'ère du numérique*, édition 2019

INSEE PICARDIE. *L'Economie sociale et solidaire en Picardie : Un acteur important du développement économique* [en ligne]. Statistiques et études : Insee, 2011. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/1559467

JUBAN, Jean-Yves. *Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? enseignements d'une recherche de terrain.* @GRH [en ligne]. 2015, Vol. 15, no 2, p. 79.

JUBAN, Jean-Yves, CHARMETTANT, Hervé et MAGNE, Nathalie. *Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop*. Management Avenir. Management Prospective Ed., 2015, Vol. N° 82, no 8, p. 81-101

LABORDE, Jean-Pierre. La solidarité, entre adhésion et affiliation. Dans : SUPIOT, Alain, *La solidarité : enquête sur un principe juridique*. Paris : Odile Jacob, 2015, p. 93-107. Collection du Collège de France.

LAVILLE, Jean-Louis. *Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle*. Revue du MAUSS. La Découverte, 2003, Vol. no 21, no 1, p. 237-249

LAVILLE, Jean-Louis. *Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social*. : ERES, 2014. [Consulté le 28 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/l-innovation-sociale--9782749239491-page-45.htm

LAVILLE, Jean-Louis. Postface. Entre économie et solidarité, les enjeux de l'innovation sociale. *L'innovation sociale en pratiques*. ERES, Juillet 2018, p. 165-178.

LAVILLE, Jean-Louis. *Vers une économie sociale et solidaire ?* Revue internationale de l'économie sociale: Recma [en ligne]. 2001, no 281, p. 39.

LE GOFF, Jacques. *Le droit à la fraternité n'existe pas*. Revue Projet. C.E.R.A.S, Juillet 2012, Vol. n° 329, no 4, p. 14-21

LEROUX, Pierre. *La Grève de Samarez. Poème philosophique*. Paris : Dentu, 1863

LIBERSKI-BAGNOUD, Danouta. Les formes africaines de la solidarité. Dans : SUPIOT, Alain, *La solidarité : enquête sur un principe juridique*. Paris : Odile Jacob, 2015, p. 93-107. Collection du Collège de France.

MAÏSSA, Alain. *Tribune « Le monde d'après ? La solidarité, pour les Sociétés coopératives, c'est déjà notre monde d'avant ».* Dans : DestiMed [en ligne]. 16 mai 2020. [Consulté le 7 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : http://destimed.fr/Tribune-d-Alain-Maissa-Le-monde-d-apres-La-solidarite-pour-les-Societes

MARIVAL, Céline, PETRELLA, Francesca et RICHEZ-BATTESTI, Nadine. Entre pressions institutionnelles et stratégies d'innovation : les formes de coopération entre associations de solidarité. Dans : GARDIN, Laurent et JANY-CATRICE, Florence, *L'économie sociale et solidaire en coopérations*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2016.

MARTINS, Paulo Henrique. *La nature symbolique et les usages politiques du « Bien vivre ».* Revue du MAUSS. La Découverte, Juin 2014, Vol. n° 43, no 1, p. 75-87

MAUVILAIN, Barbara. *La coopération agricole mobilisée par la sécurité alimentaire mais aussi la transition agroécologique*. RECMA. Juillet 2020, Vol. N° 357, no 3, p. 8-10

MOHAMED SALAH, Mohamed Mahmoud. La solidarité dans le monde africain (aspects juridiques). Dans : SUPIOT, Alain, *La solidarité : enquête sur un principe juridique*. Paris : Odile Jacob, 2015, p. 93-107. Collection du Collège de France.

MOUVEMENT ASSOCIATIF. *Covid19 - quels impacts sur votre association ?* [en ligne]. Enquête réalisée du 20 mars au 7 avril. Avril 2020. Disponible à l'adresse :

https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2020/03/COVID-impacts-Diaporama.pdf

MUSSO, Pierre. La solidarité : généalogie d'un concept sociologique. Dans : SUPIOT, Alain, *La solidarité : enquête sur un principe juridique*. Paris : Odile Jacob, 2015, p. 93-107. Collection du Collège de France.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (FRANCE), DEMOUSTIER, Danièle, DRAPERI, Jean-François, LAMBERT, Manon, FRETEL, Anne, LETHIELLEUX, Laëtitia, PLEINTEL, Lisa, RAMIREZ, Julien, RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA, Francesca et ROGER, Benjamin. *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, 2020

PAUGAM, Serge. *Introduction. Les fondements de la solidarité* : Presses Universitaires de France, 2011. [Consulté le 25 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/repenser-la-solidarite--9782130588757-page-5.htm

PIARC ASSOCIATION MONDIALE DE LA ROUTE. *Dictionnaire routier - branche* [en ligne]. 2019a. [Consulté le 24 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.piarc.org/fr/activites/Dictionnaire-Routier-Terminologie-Transport-Routier/terme/69694-fr-branche

PIARC ASSOCIATION MONDIALE DE LA ROUTE. *Dictionnaire routier - déviation* [en ligne]. 2019b. [Consulté le 24 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.piarc.org/fr/activites/Dictionnaire-Routier-Terminologie-Transport-Routier/terme/102883-fr-itin%C3%A9raire+de+d%C3%A9viation?search=%7B%22q%22%3A%22d%5Cu00e9viation%22%2C%22s%22%3A%22fr%22%2C%22scope%22%3A%22term%22%7D

PIARC ASSOCIATION MONDIALE DE LA ROUTE. *Dictionnaire routier - réseau* [en ligne]. 2019c. [Consulté le 24 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.piarc.org/fr/activites/Dictionnaire-Routier-Terminologie-Transport-Routier/terme/69694-fr-branche

PICHOT, Musso. Biologie et solidarité. Dans : SUPIOT, Alain, *La solidarité : enquête sur un principe juridique.* Paris : Odile Jacob, 2015, p. 93-107. Collection du Collège de France.

RODIÈRE, Pierre. Actualité des solidarités sociales en droit européen. Dans : SUPIOT, Alain, *La solidarité : enquête sur un principe juridique*. Paris : Odile Jacob, 2015, p. 311-345. Collection du Collège de France.

SERVIGNE, Pablo et CHAPELLE, Gauthier. *L'entraide : l'autre loi de la jungle*. Paris : Les Liens qui libèrent, 2017.

SODIAAL, COMPTE TWITTTER. Dons alimentaires et de matériel de protection. Dans : @SodiaalCoop [en ligne]. 22 avril 2020. [Consulté le 5 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://twitter.com/SodiaalCoop/status/1252917671039062019

SUPIOT, Alain (dir.). *La solidarité : enquête sur un principe juridique*. Paris : Odile Jacob, 2015. Collection du Collège de France.

TEMPLE, Dominique et CHABAL, Mireille. *La réciprocité et la naissance des valeurs humaines.* Paris : L'Harmattan, 1995.

WILSON, David Sloan. *Does altruism exist? culture, genes, and the welfare of others.* New Haven ; London : Yale University Press : Templeton Press, 2015. Foundational questions in science.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 2

RÉSUMÉ 3

SOMMAIRE 4

INTRODUCTION – ÉTUDIER L'AUTRE LOI DE LA JUNGLE 6

PARTIE 1 – CONCEPTUALISER LES PRATIQUES DE SOLIDARITÉ SANS Y ALLER PAR QUATRE CHEMINS 9

1.1 La solidarité : un « concept-carrefour » 9

1.1.1 Un premier raccordement juridique puis une voie à double sens 10

1.1.2 Un carrefour de disciplines 11

1.1.3 Quand la solidarité fait fausse route : l'assurance et la charité 13

1.1.4 Des déviations menant à la même idée : entraide, réciprocité et coopération 15

1.2 Solidarité et organisation : une route à tracer 17

1.2.1 Le carrefour dénivelé de la solidarité : de la solidarité chaude à la solidarité froide 17

1.2.2 Deux routes à accès réglementé : accès restreint de l'organisation dans les théories de la solidarité et de la solidarité dans la théorie des organisations 19

1.2.3 Un carrefour entre le Charybde de la banalisation et le Scylla de la disparition : la solidarité au cœur du double projet des OESS 22

1.3 Dresser la feuille de route : cadrage de l'étude 26

1.3.1 Sortons des sentiers battus : la solidarité au prisme de l'économie plurielle 26

1.3.2 Catégoriser les pratiques de solidarité pour ne pas perdre son chemin 29

1.3.3 Carnet de route de l'étude : méthodologie et échantillon 30

Conclusion – Ce qui est et ce qui doit être 33

PARTIE 2 – ÉTEINDRE L'INCENDIE DU COVID PAR LA SOLIDARITÉ : DE LA SOLIDARITÉ-GLACIER À LA SOLIDARITÉ-OCÉAN 34

2.1 Les OESS face à l'incendie du Covid 34

2.1.1 Un incendie qui réduit en cendres les projets et ressources des OESS 35

2.1.2 Un incendie qui contraint à profondément modifier voire augmenter son activité 39

2.2 Glacier, ruisseaux et rivières de solidarité : pouvoirs publics, organisations de second niveau et OESS 41

2.2.1 La solidarité-glacier : avec les pouvoirs et organisations publics 41

2.2.2 Le ruissèlement de la solidarité-glacier jusqu'aux spécificités du terrain : le travail des organisations de second niveau 45

2.2.3 Les rivières de solidarité entre organisations partenaires 48

2.3 Nappes phréatiques, lacs et océans de solidarité : la solidarité avec les salariés, bénéficiaires adhérents et le grand public 51

2.3.1 La solidarité-nappe phréatique : avec les salariés 51

2.3.2 La solidarité-lac : avec les bénéficiaires et clients adhérents 54

2.3.3 La solidarité-océan : avec les bénéficiaires et clients non-adhérents, et le grand public 57

Conclusion – Les poupées russes de la solidarité 60

PARTIE 3 – CODE DE LA ROUTE DE LA SOLIDARITÉ : CONNAITRE SON RÉSEAU ROUTIER, PILOTER SON ORGANISATION ET TENIR LA ROUTE 61

3.1 Connaître son réseau routier : l'interdépendance et l'interconnaissance des OESS 61

3.1.1 Les routes de solidarité basées sur l'interdépendance et la proximité spatiale 61

3.1.2 Les routes de solidarité basées sur les proximités socio-économiques 64

3.1.3 La médiation du numérique : voie d'accélération ou impasse de la solidarité ? 67

3.2 Piloter une OESS sur les routes de la solidarité au temps du Covid 69

3.2.1 Un pilotage de la solidarité généralement dans la même direction qu'avant la crise 69

3.2.2 Trois formes de pilotage de la solidarité : inégalitaire, entre pairs et multilatérale 71

3.2.3 Un pilotage principalement par le haut 74

3.2.4 Le salarié : rarement en situation de co-pilote, mais toujours le moteur qui met la solidarité en route 75

3.3 L'impératif de viabilité pour des organisations qui veulent tenir la route : les pratiques de solidarité au prisme du *double projet* 77

3.3.1 Tenir la route face aux intempéries : l'impact des contraintes externes sur la solidarité 78

3.3.2 Tenir la route quand le volant tire plus d'un côté : le poids de la polarisation 81

3.3.3 Être solidaire seulement si on peut continuer à tenir la route : les contraintes internes 83

Conclusion – Une solidarité sous conditions 87

CONCLUSION GÉNÉRALE – CONTRE LA DISPARITION ET POUR LA TRANSFORMATION, LA SOLIDARITÉ EST LA SOLUTION 88

Annexes 91

Annexe 1 : La conception durkheimienne de la *solidarité mécanique* et de la *solidarité organique* 91

Annexe 2 : La pluralité des comportements économiques 91

Annexe 3 : L'articulation des trois principes de comportements économiques de l'économie plurielle 92

Annexe 4 : Evolution des ressources budgétaires des associations 92

Annexe 5 : Comparaison des OESS enquêtées avec la population nationale des OESS – Statuts juridiques 93

Annexe 6 : Comparaison des OESS enquêtées avec la population nationale des OESS – Secteurs d'activité 94

Annexe 7 : Typologie des formes de proximité 95

Annexe 8 : Le numérique réduit l'entraide entre salariés 96

Annexe 9 : Pratiques de solidarité pendant la crise selon la direction traditionnelle de la solidarité des OESS 97

Annexe 10 : Guide d'entretien 98

Question introductive et impact sur l'activité 98

Les moyens apportés pour faire face à la crise 98

Bibliographie 100