

Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ?

Managers in the social and solidarity economy: a new form of enterprise?

Leitungspersonal der Sozial- und Solidarwirtschaft : neues Unternehmertum ?

Gilles Lazuech



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2386>

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 30 septembre 2006

Pagination : 59-74

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Gilles Lazuech, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation emploi* [En ligne], 95 | juillet-septembre 2006, mis en ligne le 30 septembre 2008, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2386>

Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entreprenariat ?

Par Gille Lazuech*

L'économie sociale et solidaire a longtemps été dominée par l'univers associatif avec des modes de gestion « informels ». Aujourd'hui, ce secteur en expansion utilise de nouvelles formes de manageriat, plus professionnelles mais différentes de l'entreprise classique. Ainsi apparaît une nouvelle figure de manager.

L'économie dite sociale et solidaire¹ a pris, depuis les années 80, un essor significatif en France comme dans la plupart des pays développés. Certaines de ses activités économiques se sont structurées en réseau, ont développé une production originale ou du moins compétitive, et, pour finir, sont devenues créatrices d'emplois au cours des années 90. En 2004, dans le secteur associatif, on comptait environ 1 500 000 emplois. Longtemps marquée par le bénévolat, l'idéal démocratique et une volonté d'indépendance vis-à-vis des autres secteurs de l'économie, l'économie sociale et solidaire, du moins une partie de ses composantes, s'insère de

¹ Il n'y a pas, à ce jour, de définition univoque du champ d'activités couvert par l'économie sociale et solidaire. De façon très générale, les activités productives non lucratives, hors l'économie domestique, qui ne relèvent ni du secteur marchand capitaliste ni du secteur public peuvent *a priori* être classées dans ce champ d'activité. Pour préciser davantage les frontières de l'économie sociale et solidaire, certains auteurs prennent en compte la nature des activités, leur degré d'utilité sociale, leur adéquation avec l'intérêt général et leur capacité à générer des bénéfices collectifs. Voir G. Roustang (2003).

* Gilles Lazuech est maître de conférences au département de sociologie de l'université de Nantes et membre du Centre nantais de sociologie (CENS). Ses principaux thèmes de recherche sont l'insertion par l'activité économique et la sociologie de l'argent. Il a publié notamment : *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, l'Harmattan, 2005 ; avec Pascale Moulévrier, « Les conduites économiques des populations économiquement marginales », *Exclusion et liens financiers, Rapport 2004 du Centre Walras*, Paris, Économica, 2005 ; avec Pascal Guibert, « Des professeurs en quête d'identité sociale et professionnelle », in *Parcours professionnels et formation. Entre reproduction institutionnelle et invention personnelle*, Claude Dubar et Anette Gonnin-Bolo (Dir.), collection « Le Lien Social », PUF, à paraître fin 2006 ; *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, Gilles Lazuech et Pascale Moulévrier (Dir.), Paris, l'Harmattan, 2006. L'auteur dédie le présent article à Charles Suaud, ancien directeur de l'Unité de formation et de recherche (UFR) de sociologie de l'université de Nantes, ancien directeur du CENS et directeur de sa thèse.

façon significative dans le paysage économique national². Ce faisant, la question des transformations de cette économie se pose, alors même qu'elle se professionnalise, que ses agents adoptent les modèles managériaux en vigueur dans les autres secteurs de l'économie (ou qu'ils y font référence) et que ses activités entrent parfois en concurrence avec celles de l'économie marchande.

L'objet de cet article est moins d'interroger les changements à venir que de rendre compte d'une population de dirigeants et de cadres exerçant une activité professionnelle salariée dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) nantais.

Les dix-sept dirigeants des structures d'insertion par l'économie (entreprises intermédiaires, régies de quartier, entreprises d'insertion) que nous avons rencontrés sont, pour reprendre la notion utilisée par Nicolas Sadoul (2004), des « *cadres associatifs* » ou, dans le cas des entreprises d'insertion, des dirigeants d'entreprises pas tout à fait comme les autres, par leur mission sociale, les personnes recrutées, les contrats de travail, les aides de l'État, etc. Les trajectoires professionnelles de ces personnes sont souvent non linéaires et, pour certaines, s'apparentent à une véritable ascension sociale. Leur présence à des postes d'encadrement ou de direction ne s'explique pas par la simple volonté de faire carrière, mais plutôt par un mélange fait de hasard, de vocation et de prédestination. Ceux qui ont entre 45 et 55 ans constituent la première génération des cadres dans le champ de l'économie sociale. Souvent formés sur le tas, ils sont, pour certains, encore assez marqués par « l'esprit de 68 »³.

² La thèse de sociologie que Matthieu Hély (2005) a consacré au travail associatif offre un point de vue intéressant sur les évolutions en cours du secteur associatif. L'auteur s'attache à décrire les effets de la salarisation et des « entreprises associatives » en France depuis les années 80.

³ Par « esprit de 68 », nous voulons désigner une prise de distance, souvent critique, de ces cadres par comparaison avec ce qui est ordinairement d'usage dans les entreprises classiques. Ainsi la tenue vestimentaire est toujours « décontractée », le tutoiement avec les salariés de rigueur, la porte du bureau largement ouverte, etc. L'ouvrage de Charles Gadéa, *Les cadres en France* (2003), est une référence utile pour singulariser une partie de notre population de cadres et cadres-dirigeants du tiers secteur, comparativement au reste des cadres. Il n'y a pas encore, en France, de travaux significatifs sur les cadres associatifs et les cadres du tiers secteur. Quelques travaux prometteurs en sociologie sont en cours, en

Ce sont donc des pionniers sur ce secteur d'activité, dans le sens où ils ont été produits par le terrain qu'ils ont contribué à inventer. Ils ont eu à bâtir de toutes pièces un métier, celui de l'encadrement social et économique de chômeurs de longue durée et d'exclus de l'emploi. Ils ont dû élaborer des modes de fonctionnement organisationnels (entreprises intermédiaires, coopératives, entreprises à but socio-économique, etc.), des modes de management spécifiques (produire de la réinsertion sociale et de l'activité économique) et une pédagogie de la remise au travail. De même, ils ont dû faire leur place au sein de l'espace économique, inventer des formes originales d'essaimages et de liens en réseau, enfin faire valoir leur mission d'intérêt collectif auprès des pouvoirs publics. Ces cadres et dirigeants ont une autre particularité : ils sont pour la plupart des cadres autodidactes. Ni leurs origines sociales, ni leurs trajectoires scolaires ne leur ont transmis ou inculqué un *habitus* managérial, pour désigner par ces termes un ensemble de dispositions incorporées à l'organisation, à la gestion et au commandement, dont nous avons pu montrer l'importance dans la formation et la production des cadres et des managers en France depuis les années 90 (Lazuech, 1999). Ces cadres sont donc fortement marqués par leur trajectoire personnelle et professionnelle et par la structure dans laquelle ils travaillent, pour certains depuis plus de quinze ans.

Le texte se compose de deux parties principales. Dans la première partie est présenté l'espace de l'IAE. La connaissance des contours de cet espace est importante car elle permet de comprendre les différents jeux possibles d'un management, plus largement d'une posture managériale qui se voudrait plutôt sociale ou plutôt économique.

Dans la seconde partie, on s'attachera à construire la sociologie des acteurs qui concourent à l'existence de ce secteur d'activité, pour proposer une sorte de figure du dirigeant d'entreprise de l'économie sociale et solidaire. Figure que nous désignons comme étant celle du manager-militant, soit la forme « idéale » d'un nouveau type d'entrepreneuriat qui se voudrait particulièrement bien adapté à l'esprit et aux valeurs de ce secteur d'activité.

particulier ceux de Nicolas Sadoul, *Entre conformité et hétérodoxie : la figure des cadres associatifs comme expression originale de l'encadrement salarié*, Marseille, université de la Méditerranée, mémoire de DEA, 2005.

L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : UN ESPACE HÉTÉROGÈNE

Avant d'aborder la question des cadres et dirigeants de l'IAE, nous devons objectiver les contours du secteur d'activité dans lequel ces cadres exercent leur métier⁴ (Cf. **encadré 1**). Ce secteur est marqué par l'emboîtement et l'action de plusieurs « acteurs » partiellement autonomes, mais dont l'ensemble en constitue le cœur et lui donne sens. Parmi ces acteurs, l'État est l'un des plus importants à travers l'action des politiques publiques. À titre d'exemple, le rapport Schwartz (1981) et les premières Missions locales destinées aux jeunes de 16 à 25 ans, au début des années 80, inaugurent les politiques publiques en matière de lutte contre l'exclusion par le chômage. La loi du 29 juillet 1998 rend plus manifestes encore les orientations de l'État en direction des personnes en grandes difficultés. Actuellement, avec la loi de cohésion sociale du Ministre Borloo, ces politiques connaissent de nouvelles orientations qui visent à conditionner encore davantage le soutien financier de l'État aux structures de l'IAE, aux résultats obtenus en matière de lutte contre l'exclusion. À ces politiques nationales, qui tendent à organiser le secteur de l'insertion⁵, s'ajoute l'influence des administrations et organisations locales, régionales et européennes. L'État et les collectivités publiques, à travers des relations tutélaires ou partenariales, constituent donc l'un des éléments de structuration du secteur de l'insertion⁶. Chaque structure est soumise à un agrément (généralement accordé par l'ANPE – Agence nationale pour l'emploi) qui détermine sa « mission », les aides spécifiques qu'elle pourra obtenir et les publics

qu'elle devra accueillir (chômeurs de longue durée, Rmistes, jeunes en difficultés, etc.)⁷. Si le choix de l'activité économique est en principe libre, ainsi que la pédagogie de remise au travail, chaque structure est soumise à des contrôles réguliers : ceux qu'exercent les financeurs à travers la remise annuelle du bilan d'activité, ceux opérés par l'Inspection du travail, ou encore ceux exercés par le conseil d'administration sur l'activité des gérants ou des directeurs.

Dans la compréhension du secteur de l'IAE, il faut également prendre en compte le marché et les contraintes spécifiques de l'environnement économique qui pèsent sur les structures concernées. La mesure du poids du marché sur la structure, en termes de contraintes et/ou d'opportunité, peut se faire à l'aide du pourcentage des ventes réalisées sur la totalité des ressources collectées. Plus ce poids augmente et plus les dirigeants doivent prendre en compte les contraintes spécifiques de leur marché dans le mode de fonctionnement et d'organisation de la structure : prix, qualité, délais, organisation du travail, rémunération, productivité, contrôle du travail, conventions collectives, etc.⁸

L'insertion par l'activité économique, entreprise marchande ou projet social ?

L'examen de plus d'une trentaine d'entreprises d'insertion et de chantiers d'insertion (cf. **encadré 1**), permet de proposer deux typologies opératoires : une première typologie est construite selon le mode d'insertion dans le marché et l'économie ; une seconde se fonde sur les rapports aux valeurs et les formes de mobilisation des salariés.

⁴ Selon une enquête réalisée en 2004 par l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE), la région des Pays de la Loire serait plutôt bien dotée en structures d'insertion (par rapport à la moyenne nationale, les salariés en insertion, au nombre de 31 000 en 2004, sont 25 % plus nombreux en Pays de la Loire que dans les autres régions françaises). Voir *État des lieux de l'insertion par l'activité économique dans les Pays de la Loire*, AVISE, Paris, 2004.

⁵ Politique de conventionnement et contrats de travail.

⁶ Dans chaque département, le dispositif de l'insertion par l'activité économique (IAE) est confié au Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE), dont le préfet assure la présidence. Trois types de structures existent : les associations intermédiaires (créées en 1987), les entreprises d'insertion (1992) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (1994).

⁷ Depuis la loi d'orientation du 29 juillet 1998, le préfet peut conventionner avec des organismes qui produisent des biens et services en vue de leur commercialisation et qui développent des activités présentant un caractère social. Pour les chantiers d'insertion, l'attribution de salariés sous contrat CES (contrat emploi solidarité) ou CEC (contrat emploi consolidé) est conditionnée à deux conditions cumulatives : la commercialisation de la production est indissociable du projet social ou contribue par nature à la réalisation de ces activités ; les recettes tirées de la commercialisation ne couvrent qu'une fraction très minoritaire des charges liées à l'activité.

⁸ Selon les structures, d'autres acteurs interviennent : les bénévoles, certains financeurs comme l'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) pour les travailleurs handicapés, l'administration pénale pour l'aménagement des fins de peine, etc.

Le secteur de l'insertion par l'activité économique et le dispositif d'enquête

Le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) est né à la fin des années 70, début des années 80, d'initiatives portées par des travailleurs sociaux afin de trouver des solutions originales pour aider à la réinsertion sociale et économique de chômeurs en difficulté. L'idée fondatrice de l'IAE est que le travail peut être un outil de réinsertion sociale. Différentes politiques publiques sont intervenues pour structurer le secteur de l'IAE.

Aujourd'hui, cinq grands types de structures existent : les associations intermédiaires qui mettent à disposition auprès d'entreprises, d'associations ou de particuliers, des personnes en grandes difficultés sociales et professionnelles, à titre onéreux mais non lucratif ; les entreprises d'insertion, qui produisent des biens et services marchands et dont une partie des salariés sont en contrat d'insertion (contrats aidés) ; les entreprises de travail temporaire d'insertion qui utilisent les offres d'emploi du secteur du travail temporaire exclusivement en direction des personnes rencontrant de grandes difficultés face à l'emploi ; les chantiers d'insertion dont les activités sont le plus souvent d'ordre occupationnel ; les régies de quartier qui sont des associations loi 1901 et qui regroupent en partenariat collectivités locales, logeurs sociaux et habitants pour intervenir ensemble dans la gestion d'un territoire. Certaines régies de quartier ont, en leur sein, des chantiers d'insertion, qui s'adressent à des chômeurs de longue durée, des bénéficiaires du RMI (revenu minimum d'insertion), des femmes isolées. Toutes ces structures bénéficient d'aides de l'État et des collectivités territoriales.

Pour l'année 2002, il y a, en France, 948 associations intermédiaires (soit 167 550 salariés en insertion), 856 entreprises d'insertion (12 310 salariés en insertion), 230 entreprises de travail temporaire d'insertion (38 150 salariés en insertion), 130 régies de quartier (10 000 salariés en insertion) et 1600 chantiers d'insertion (65 200 salariés en insertion).

340 structures d'insertion ont été recensées en Pays de La Loire pour l'année 2002, soit près de 23 000 salariés en insertion. L'enquête, réalisée entre 2001 et 2005, porte sur 30 structures d'insertion de l'agglomération nantaise qui en compte une cinquantaine. Tous les types de structures sont représentés dans cet échantillon. Enfin, notre enquête combine un travail long d'immersion dans le terrain (démarche de type ethno-sociologique entreprise au Relais-Atlantique entre 2001 et 2003), des monographies de structures d'insertion réalisées sous ma direction par des étudiants en master 1^{ère} et 2^e année, une enquête par entretiens semi-directifs réalisée en 2005 auprès de cadres et de dirigeants de structures d'insertion. L'entretien était centré sur l'histoire biographique de la personne : son itinéraire scolaire et professionnel, les fonctions professionnelles actuellement exercées, les projets d'avenir, la façon de diriger une structure d'insertion, la façon de concevoir l'insertion, les relations avec l'environnement économiques, les partenaires sociaux et les politiques publiques.

Une typologie par le rapport au marché et à l'économie

Une première typologie est construite en fonction des rapports entretenus avec le marché et l'économie : le rapport au marché désigne le mode d'insertion d'une structure dans l'espace économique (marché public *versus* marché concurrentiel) ; le rapport à l'économie désigne le type de clients auxquels la production est

destinée (clients « ordinaires », clients « démunis »), et dans lequel le rapport au marché exerce son influence.

Le premier critère distingue le type de marché, public *versus* concurrentiel, sur lequel interviennent les structures d'insertion. Certaines structures d'insertion ont principalement pour clients des collectivités publiques, locales ou territoriales, qui sont de fait des marchés protégés, voire exclusifs. Ainsi, le chantier d'insertion ARBRES collecte auprès des entreprises

des cartons usagés et est lié par contrat à la Communauté urbaine de Nantes. C'est aussi le cas de l'Atelier des Deux Rives qui intervient pour remettre en état des logements locatifs et dont le donneur d'ordre principal est une société d'HLM (Habitation à loyer modéré). *A contrario*, ADC Propreté, entreprise d'insertion de 160 salariés, vend ses services de nettoyage. Elle est en concurrence avec des entreprises classiques du secteur de la propreté. La concurrence est forte également pour Le Relais, spécialisé dans la collecte, le traitement et la vente en magasins de vêtements usagés, ou pour Rebâtir, entreprise de démolition, sur le marché des chantiers de déconstruction.

Le deuxième critère structurant distingue les structures qui font partie (ou qui se rapprochent) de l'économie des démunis de celles qui sont dans l'économie ordinaire. Par économie des démunis nous entendons une économie dont la production s'adresse principalement à un public de pauvres ou d'exclus⁹. Par exemple, le chantier d'insertion ATAO, qui emploie des salariés sous contrat CES, remet en état de marche plus d'une centaine de cyclomoteurs par an qui sont revendus en priorité à des personnes à faible niveau de ressources. L'entreprise d'insertion ENVIE 44 revend, pour sa part, dans un entrepôt situé au cœur d'un quartier populaire, de vieux appareils électroménagers collectés et remis en état d'usage à des prix inférieurs de 30 à 40 % au prix du marché¹⁰. À l'inverse, certaines structures sont de plain-pied dans l'économie ordinaire. C'est le cas d'ADC Propreté qui, sur le marché du nettoyage apparaît, du moins pour l'environnement extérieur, être une entreprise comme les autres, et de Rebâtir dans le secteur

⁹ Nos travaux sur l'exclusion financière et bancaire, menés avec Pascale Moulévrier (2005), nous ont conduit à identifier une « économie des démunis », concept qui renvoie à des pratiques économiques du quotidien (pratiques d'achats, pratiques de gestion de l'argent, etc.) et à des circuits économiques particuliers (circuits de distribution, circuits d'approvisionnement, circuits d'échanges, etc.).

¹⁰ Certaines structures opèrent sur différents marchés et sont en relation avec plusieurs types d'économie. Par exemple, l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique, qui fait du microcrédit « solidaire ») par la particularité de sa clientèle relève, au moins partiellement, de l'économie des « démunis » (clientèle quasi-exclusive de chômeurs), ainsi que la Boutique de Gestion Ouest qui accompagne gratuitement des chômeurs dans leur projet de création d'entreprise.

de la démolition, ou encore d'Iserim pour le marché de l'intérim.

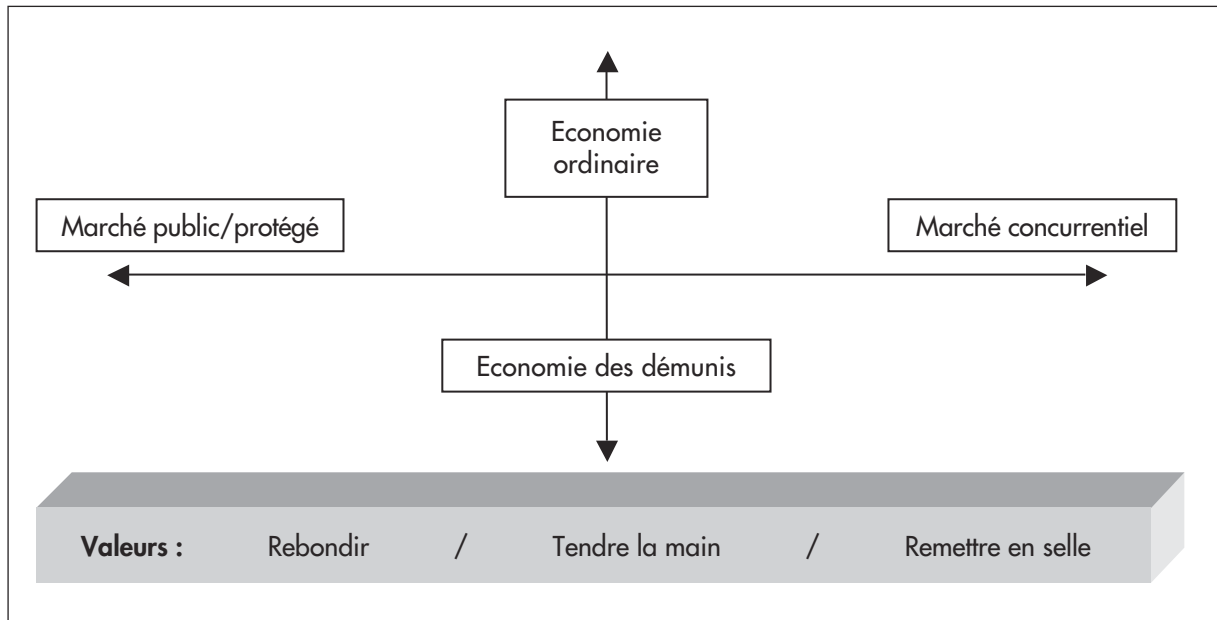
Dans leur ensemble, les dirigeants des structures de l'IAE qui se situent sur un marché public ou protégé et qui opèrent dans l'économie des démunis sont généralement favorables à la primauté du projet social de l'entreprise sur l'activité économique. Cette dernière, sans être déniée, est davantage perçue comme une occasion de remise au travail, comme le support pédagogique d'un processus de réaffiliation sociale, de reprise de confiance en soi dans le long parcours du « s'en sortir ». Les tenants de cette position sont surtout des responsables de chantiers d'insertion, structures qui s'apparentent, dans les faits, à de quasi-services publics : leur autonomie financière est réduite, l'activité de production est le plus souvent de type « occupationnelle », les personnes accueillies sont objectivement assez « loin de l'emploi »¹¹.

Les structures qui opèrent sur un marché concurrentiel dans l'économie ordinaire conditionnent la réalisation du projet social au développement de l'activité économique. Pour leurs dirigeants, les performances économiques sont la condition de la mission sociale ; celle-ci étant de préparer les salariés en insertion à rejoindre le monde du travail classique. C'est pourquoi leurs modes de fonctionnement les rapprochent des entreprises marchandes¹².

¹¹ Les acteurs de l'insertion ont pour habitude de penser et de catégoriser les personnes qu'ils reçoivent en fonction de leur « distance à l'emploi ». Cette catégorisation n'a rien de défini, ni d'officiel. Elle renvoie plutôt à une sorte de sens pratique professionnel qui produit une façon relativement commune et consensuelle de penser, de juger et d'évaluer des personnes aux caractéristiques et aptitudes diverses. Ainsi, de quelqu'un qui a un diplôme professionnel, une solide expérience du métier mais qui, suite à un divorce, a connu une longue période de dépression, on dira qu'il est « proche de l'emploi » ; à l'inverse, ceux qui n'ont pas de formation, qui ont des addictions et qui ont des troubles de conduite seront dits « loin de l'emploi ». Voir également Bénédicte Herrgott, (2003).

¹² Cette distinction recouvre également des différences de statuts juridiques. Les chantiers d'insertion, les régies de quartiers, les associations intermédiaires sont très majoritairement des associations loi 1901 (composées de bénévoles et de salariés), alors que les entreprises d'insertion, les entreprises de travail temporaire d'insertion (composées très majoritairement de salariés) adoptent d'autres statuts juridiques : SA (société anonyme), SARL (société à responsabilité limitée), SCOP (société coopérative de production), EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée – c'est une SARL avec un seul associé), etc.

Schéma 1
L'économie des structures de l'IAE



Note du schéma 1 : le secteur de l'insertion par l'activité économique se structure selon deux axes principaux. Le premier axe représente la relation au marché selon le degré des contraintes économiques (une plus faible relation au marché correspond à une plus grande dépendance de la part des financeurs publics et donc des politiques publiques). Le second axe correspond à la nature de l'activité. Dans un premier cas, l'activité économique est de type occupationnel ; ce qui est visé, c'est la reconstruction sociale et physique des personnes accueillies et moins l'efficacité productive ; dans un second cas, la contrainte économique, l'efficacité productive sont recherchées afin de préparer le retour des personnes exclues de l'emploi vers le marché du travail non aidé.

La prégnance des valeurs

Si l'on considère le positionnement des structures de l'IAE en fonction du double rapport à l'économie et au marché, les observations conduites sur le terrain ont permis de constater que les structures proches de l'économie des démunis sont souvent traversées par des valeurs humanistes fortement mises en avant (solidarité, communauté, don de soi, justice, etc.). Ces dernières développent une vision d'un monde à changer par le bas et par l'action concrète. Le Relais, entreprise d'insertion créée dans les années 80 par une communauté Emmaüs du Nord de la France, constitue un cas exemplaire de ce type de positionnement. En 1999, à l'occasion de l'inauguration d'un nouveau site de production, Jean Dupont, le directeur général du groupe, déclare ainsi à ses salariés : « *Ce qui manque à l'État et à notre pays, ce ne sont pas des moyens matériels mais des hommes et des femmes prêts à s'engager dans un combat journalier*

contre la misère. Chacun, au Relais, y est invité, après avoir passé le temps nécessaire à sortir lui-même d'une ornière où il aurait pu s'embourber. Chaque fois que l'un d'entre nous prend conscience qu'au niveau où il est, il peut être lui-même acteur de ce combat et aider, par son travail, à ce que d'autres sortent de la misère, chaque fois nous arrivons à faire ce qu'aucun État ne pourra faire. » Au sein des entreprises d'insertion immergées à la fois dans l'économie ordinaire et le marché concurrentiel, on rencontre des valeurs et des objectifs qui se rapprochent du monde courant : performance, adaptabilité, compétence, polyvalence, flexibilité, etc. Ainsi, le directeur d'ADC Propreté présente sa structure de la façon suivante : « *On est dans une entreprise d'insertion et donc c'est bien une entreprise... On ne marque nulle part que l'on fait de l'insertion, on existe sur un marché concurrentiel et pour un client c'est pas nécessairement un atout de faire appel à une entreprise d'insertion, donc nous on se fait*

connaître par ce que l'on vend, on cherche juste à être de bons professionnels. »¹³

Une seconde typologie, caractérisée par trois positions types, peut être proposée lorsque l'on se place du point de vue des valeurs et des missions mises en avant par les créateurs et les dirigeants des structures d'insertion. On distinguera la posture du « rebondir », celle de la « main tendue » et celle qui veut « changer les règles du jeu sociétal ». Cette seconde typologie a été élaborée à partir de critères internes, soit à partir du dispositif de justification de l'action mobilisé par l'équipe dirigeante et encadrante auprès des salariés en insertion.

La première position-type est celle du « rebondir ». Elle se caractériserait par une conception individualiste et souvent entrepreneuriale de l'insertion : chacun doit avoir une seconde chance. Il existe des techniques de « remise en selle » ; il y a de la place pour tous dans la société (Ebersold, 2001). Ici, le postulant à l'insertion doit avoir un projet professionnel précis que des spécialistes de l'insertion accompagneront et rendront possible. Le sans-emploi est perçu sous le signe du manque (de diplômes, d'expériences, de réseau social, etc.) ; le dispositif d'insertion, dans sa diversité, vise à combler ces lacunes et à permettre à la personne de redevenir employable. Des structures d'accompagnement à la création d'entreprise (Boutique de Gestion Ouest, Ouvre-Boîte 44), de financement par le micro-crédit (ADIE) et quelques entreprises d'insertion (ENVIE 44, INSERIM, Rebâtir, ADC Propreté) illustrent certaines des facettes de cette position. Leur action d'insertion mise sur l'apprentissage d'un métier, l'obtention de certifications scolaires et, plus généralement, la mobilisation de ressources (crédits bancaires, accompagnement personnel, cours de gestion, apprentissage de la rédaction d'un *curriculum vitae*, etc.).

La deuxième position est celle de la « main tendue », celle d'une main réparatrice dans une société qui ignore trop ses pauvres ou ses exclus. Les tenants de

cette approche peuvent solliciter certaines réformes ou certains arrangements dans le sens d'une meilleure gestion sociale de l'exclusion, mais ils ne développent pas un discours social et politique radical. Ils nourrissent plutôt l'espoir d'un monde plus juste et plus solidaire. ATAO, l'Homme Debout, Les Relais du Cœur se rapprochent de ce positionnement. Ces structures manifestent leurs valeurs par l'embauche quasi systématique des personnes les plus éloignées de l'emploi, visant ainsi à leur donner leur chance dans des activités plutôt de type occupationnel.

La troisième position type est celle pour laquelle les structures d'insertion constitueraient l'une des vitrines possibles (ou l'un des dispositifs) de la contestation (ou de l'innovation) sociale postmoderne. Ces structures et leurs dirigeants se pensent comme des acteurs œuvrant au processus de changement de certaines règles du jeu sociétal en pesant non sur les effets du chômage mais sur ses causes structurelles profondes. Les tenants de cette conception demandent que soit explorée une troisième voie entre le laisser-faire libéral et l'omniprésence étatique¹⁴. Les Jardins de Contrats, qui militent pour le développement durable en agriculture et qui visent à la construction d'un « projet global » de société plus respectueux de l'homme et de son environnement, illustrent cette position. Il en va de même d'Air Livre, créé dans la mouvance écologiste, et qui place au centre de son activité de collecte de livres usagés les solidarités Nord-Sud.

Au total, le secteur de l'IAE, du moins dans l'espace nantais, n'offre pas un ensemble facilement repérable. Les principales oppositions que l'on souhaiterait trouver, comme l'opposition entre les activités marchandes et non-marchandes, entre les associations et les entreprises, entre l'occupationnel et le productif, entre une économie ordinaire et celle des démunis, entre des postures du « rebondir », de la « main tendue » ou du « changement des règles du

¹³ Du point de vue du management des ressources humaines, certaines de ces structures se rapprochent du monde domestique (idée de communauté, de grande famille, de confiance en l'autre, etc.), alors que d'autres seraient plus proches du monde industriel (mise en avant de la scientificité de l'organisation, niveau de compétence élevé des chefs, bureaucratisation des décisions, etc.). Voir Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991).

¹⁴ Certains des acteurs du champ de l'économie sociale revendiquent une redéfinition des relations avec les pouvoirs publics. Dans un de ses articles, Jean-Louis Laville (2000) évoque la possibilité de conventions de partenariat entre les activités de l'économie sociale et l'État, sous forme éventuellement de crédits spécifiques, d'aide à l'investissement, de formation professionnelle, de contrats de travail spécifiques, de solvabilisation de la demande, etc..

jeu », ne suffisent pas à décrire ces structures dans leur totalité et leur diversité. Le Relais offre un cas intéressant pour illustrer l'idée que les critères construits par le sociologue n'épuisent jamais totalement la réalité. Dans cette entreprise, nous avons souvent observé que les cadres recouraient à plusieurs modes de justification pour asseoir leur management et leur légitimité. Selon les moments et les situations concrètes, tantôt ils faisaient appel à la communauté, tantôt aux lois du marché pour justifier la mobilisation des salariés au travail (Lazuech, 2005).

■ VERS UN MANAGER-MILITANT

À la diversité des structures d'insertion, marquée par leur positionnement économique et par les valeurs mobilisées, renvoie par hypothèse une diversité des dirigeants et des cadres. Cette seconde partie se donne pour objet une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat des structures de l'IAE.

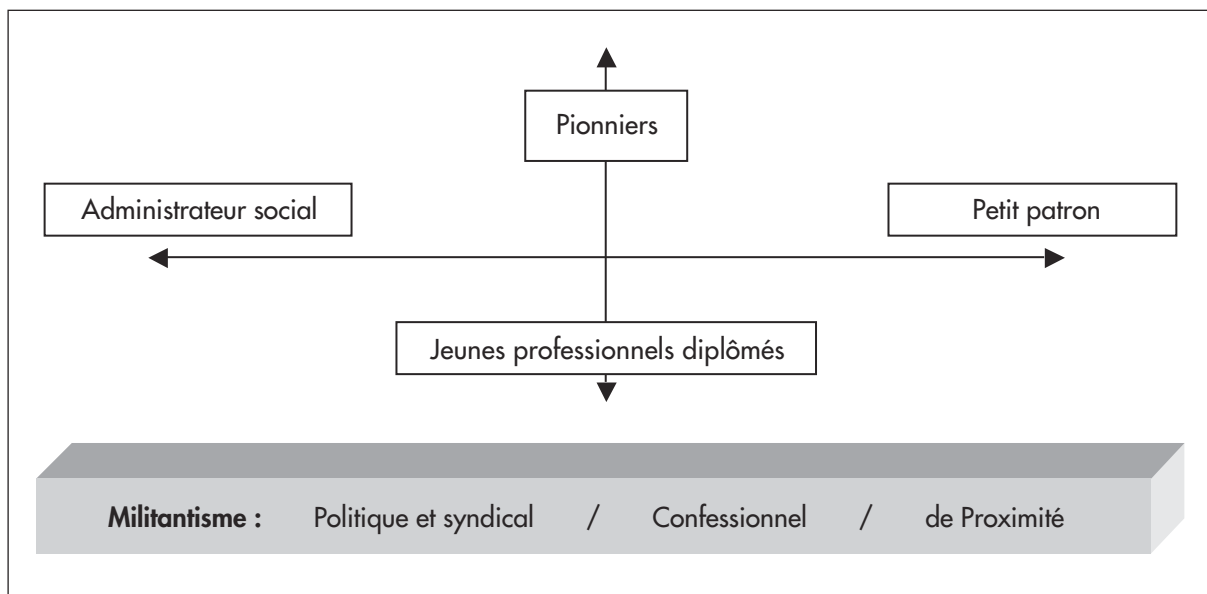
La population des dirigeants et cadres associatifs offre un profil hétérogène : les origines sociales sont contrastées, le niveau d'études est sensiblement différent, les parcours professionnels sont assez singuliers ; enfin, et à l'encontre des *a priori*, l'investissement militant, en particulier dans la jeunesse, n'a pas été la

règle générale. Cette hétérogénéité des profils et des parcours des dirigeants s'inscrit dans le choix de la structure dans laquelle ils exercent leur activité professionnelle. Plus une structure d'insertion est proche du pôle économique et plus les dirigeants sont professionnellement, socialement et culturellement proches de ce pôle.

■ Au sein des entreprises d'insertion

Les dirigeants des entreprises d'insertion (Le Relais, Envie 44, ADC Propreté, Rebâtir, Insérim, Actif Ouest) et de structures d'accompagnement à la création d'entreprises (Ouvre-Boîte 44, Boutique de gestion Ouest, Crédit Municipal, ADIE) semblent constituer un premier sous-groupe. Leurs caractéristiques sociologiques les rapprochent du groupe des cadres en général. Un sur deux, environ, a des origines sociales « petites bourgeoises » (parents commerçants, patrons de petites et moyennes entreprises – PME, artisans, agriculteurs, etc.) ; ils ont fréquemment un(e) conjoint(e) cadre ou membre d'une profession libérale ; ils ont tous un niveau d'études post-baccalauréat atteint en formation initiale ou par reprise d'études (niveau maîtrise, DESS – diplôme d'études supérieures spécialisées,

Schéma 2
Les figures du manager-militant



école de commerce) ; enfin, ils perçoivent une rémunération souvent voisine de 3 000 euros nets mensuels (pour une moyenne de 1 500 euros pour les dirigeants de chantiers d'insertion).

Les dirigeants de ce premier sous-groupe semblent marqués par un *éthos* de « petit patron » ou de dirigeant de PME (Raveleau, 2002). À la différence de la figure idéale-type du cadre post-moderne¹⁵, mobile et flexible, ils ont souvent tendance à avoir une conception patrimoniale de leur entreprise. Ils tiennent par ailleurs un « discours » dans lequel se combine une dimension entrepreneuriale (induite par le marché) et une dimension plus paternaliste (liée au devoir de bienfaisance qui semble découler de la mission sociale de l'entreprise). Ces dirigeants s'installent durablement dans leur fonction : par la durée – certains occupent le poste de directeur depuis plus de quinze ans – par le contrôle du conseil d'administration et par la légitimation du poste occupé par le titre scolaire obtenu. En conséquence, ces petits patrons veillent au développement économique de leur structure. Ce développement, outre le recours à une justification qui se rapporte aux missions sociales de l'entreprise (pour créer de l'insertion, il faut développer l'activité économique), est l'un des seuls leviers dont disposent ces dirigeants pour garantir la pérennité de leur emploi dans un marché du travail qui, pour la direction des structures d'insertion, offre peu d'opportunités d'évolution de carrière.

Le dynamisme de certaines entreprises d'insertion, le haut degré de professionnalisme de leurs cadres et dirigeants, la dimension souvent très innovante de leur activité économique ne doivent pas être envisagés uniquement comme une adaptation de ces entreprises aux pressions du marché et de la concurrence mais aussi par rapport à la position et aux intérêts particuliers de leurs dirigeants. On fait ici l'hypothèse que les dirigeants d'entreprises d'insertion sont *a priori* des agents ordinaires qui agissent d'abord en fonction de leurs intérêts, même si, géné-

ralement, ceux-ci rejoignent l'intérêt collectif. Considérer que ces dirigeants sont à part, parce que situés dans le champ de l'économie sociale et solidaire, est une prénotion¹⁶. Ce point de vue pourrait conduire le chercheur à ne pas voir en quoi ils ne sont pas différents des autres cadres ou dirigeants.

Au sein des chantiers d'insertion et des régies de quartier

Le second sous-groupe de dirigeants est composé des directeurs de chantiers d'insertion (Trajet, ATAO, ARBRES, Air Livre, Homme Debout) et de régies de quartier (Régie de Bellevue). Ces dirigeants sont moins diplômés que ceux du premier sous-groupe et ils ont moins ressenti la nécessité d'une reprise d'études pour légitimer leur poste. En revanche, ils se sont souvent investis dans l'animation bénévole de leur quartier ; ils ont aussi exercé beaucoup de « petits boulots » et ont connu des périodes assez longues de chômage avant de se stabiliser professionnellement. Par les missions de leur structure et les fonctions qu'ils y occupent, leur métier se rapproche davantage de celui des travailleurs sociaux, voire des cadres administratifs, que de celui de patron qui semble caractériser les dirigeants du premier groupe. Ce sont des administratifs plus que des managers ou des entrepreneurs ; la plupart sont d'ailleurs hostiles à certaines dispositions du Pacte pour l'Emploi du Ministre Borloo. En particulier, l'obligation qui serait faite à tous les chantiers d'insertion de générer jusqu'à 30 % de leurs ressources à partir de leur activité commerciale de production. De fait, beaucoup d'entre eux se sentent mal à l'aise dans des fonctions entrepreneuriales classiques, alors qu'ils ont l'habitude de monter des dossiers de financement et de les défendre devant les administrations susceptibles de les soutenir financièrement (les financements publics assurent 80 à 90 % de leurs recettes budgétaires), aptitudes qui relèvent plutôt de compétences administratives et politiques au sens large du terme.

En soi, l'hétérogénéité sociale, professionnelle et culturelle des personnes interrogées n'est pas surpre-

¹⁵ Les travaux du GDR CADRES (dir. Paul Bouffartigue), entrepris depuis plus de quatre ans, et qui sont publiés sous forme de cahiers (*Les cahiers du GDR CADRES*), illustrent la grande diversité des situations professionnelles des cadres, leurs modes différenciés d'exercice du « pouvoir » ou de l'« autorité » dans l'entreprise, la multiplication des statuts autant dans les entreprises que dans les administrations ; enfin, la multiplicité des carrières dont toutes, loin s'en faut, ne passent pas par l'international.

¹⁶ Nous faisons référence au concept de prénotion tel que défini par Emile Durkheim dans *Les Règles de la méthode sociologique* (1895). Les prénotions sont des idées toutes faites sur des faits sociaux, que le sociologue doit écarter pour mener à bien ses analyses du social.

nante. Elle fait écho à celle du groupe cadres mis en lumière par Luc Boltanski (1982) et, plus généralement, à la grande diversité des activités qui sont regroupées sous la dénomination générique « d'économie sociale et solidaire ». On verra dans la suite de ce texte que, au-delà de toutes les différences, qui ne se cumulent pas toujours, l'unité symbolique et pratique de ces cadres et dirigeants existe cependant, mais qu'elle ne s'appuie pas sur les origines sociales, les écoles fréquentées, les parcours professionnels effectués, ni même les statuts acquis. On pense, particulièrement pour les cadres et les ingénieurs, à tous les travaux consacrés à la production de l'esprit de corps, pensé comme l'esprit d'un groupe produit et reproduit par le groupe dans son ensemble à travers tous les actes d'institution que sont le concours de recrutement, l'intégration des élèves (le « bizutage »), le rôle de l'association des anciens élèves, etc.

Autodidactes militants versus jeunes professionnels diplômés

La mise en évidence, en fonction de leur date d'arrivée dans le métier de l'insertion, de plusieurs générations de cadres et dirigeants, permet d'établir une seconde distinction au sein de ce groupe entre ce qu'il est convenu d'appeler les « pionniers » et les « jeunes » qui arrivent dans le métier depuis le milieu des années 90. Cette distinction a un sens lorsque ces personnes sont envisagées du point de vue d'une part de leur trajectoire sociale, scolaire et professionnelle et, d'autre part, du point de vue du sens qu'ils donnent à leur action.

Les pionniers

La première génération est composée par les anciens, âgés de 45 ans et plus, qui constituent le groupe des pionniers. Ils sont arrivés dans ce métier tardivement, après un parcours professionnel déjà long et, parfois, sans rapport avec l'économie sociale. Ils sont le plus souvent autodidactes, sans diplôme spécifique dans le management ou la gestion des ressources humaines ; enfin, ils sont majoritairement issus des fractions basses de la classe moyenne, de la classe populaire ou de la petite paysannerie. Pour expliquer le choix du métier, ces dirigeants de la première heure mettent en avant la volonté d'aider les plus démunis et les exclus de l'emploi, quelques-uns semblent marqués égale-

ment par un « esprit » de vocation¹⁷. Ce sont des hommes de conviction qui, dans les entretiens, se déclarent totalement investis dans les missions de leur structure. Pour se désigner, certains utilisent les notions d'« entrepreneur-militant » ou de « cadre-militant », signifiant ainsi qu'ils sont au service d'une « cause ». Ici, les propos de Jacques, 45 ans, gérant du Relais-Atlantique après avoir été cadre dans la grande distribution, illustrent un sentiment assez général : « *Je ne voulais pas repartir dans l'entreprise classique, j'avais décidé que ce n'était plus là que je voulais donner mon temps. J'avais envie d'avoir un travail utile, d'avoir un temps de travail utile, c'est pas que je trouvais mon ancien travail inutile pour moi, mais il était inutile pour les autres.* »¹⁸.

Les « pionniers » sont les inventeurs d'un secteur nouveau d'activité mêlant le social à l'économique, entre la fin des années 80 et le début des années 90. Cette période, qui marque le passage d'activités bénévoles et spontanées, à l'initiative d'acteurs de quartiers, à des formes de structurations juridiques, organisationnelles et salariales, constitue l'événement fondateur de cette génération. C'est là que réside sans doute le creuset d'une possible identité commune entre des personnes d'origines et de cultures diverses. Il y a, pour cette première génération, une situation voisine de celle décrite par Francine Muel-Dreyfus (1983) à propos des éducateurs, au cours du milieu des années 60. Ce qui constitue le groupe comme réalité sociale, c'est moins le rapport aux origines que le rapport au métier et, surtout, une certaine homologation des trajectoires conduisant au choix du métier. On ne soulignera sûrement jamais assez ce que représente, collectivement, le choix d'un métier qui, au moment où ce choix se produit, n'existe pas encore et, corrélativement, ce que représente, du point de vue de la constitution d'une commune identité, le fait de ne pas choisir un métier déjà existant et socialement

¹⁷ Par « esprit de vocation », nous entendons une attirance pour une tâche ou une fonction par une sorte d'appel intérieur qui conduit les individus à s'y donner corps et âme. On peut se reporter à l'ouvrage de Charles Suaud, *La vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Éditions de Minuit, 1978.

¹⁸ Le Relais est une entreprise d'insertion créée en 1984 par une communauté de l'Est de la France. En 2005, il y a seize Relais sur le territoire national, soit plus de 2 000 salariés, dont 60 % en contrat d'insertion. Le Relais est une entreprise d'insertion qui opère sur le marché concurrentiel, mais qui se situe sur la position de la « main tendue ».

reconnu. Ainsi, ces dirigeants se déclarent fréquemment engagés « à vie » dans le métier. Ils n'expriment pas d'autre envie que celle de pouvoir continuer à travailler là où ils sont ou, du moins, dans le même secteur d'activité. Cet engagement s'exprime souvent par le refus de l'entreprise classique, par le choix du sens, par l'acceptation de certains renoncements en matière de rémunération notamment et, par conséquent, d'un style de vie et de consommation attaché ordinairement aux cadres et cadres dirigeants. « *Quand je suis arrivé ici, jamais je n'ai dit que j'allais être le responsable du chantier, jamais je ne me suis positionné comme cela vis-à-vis des gens avec qui j'ai travaillé... Je suis un autodidacte dans ce métier, j'ai eu la confiance de Paul, c'est lui qui m'a proposé ce poste, il m'a fait confiance et je lui fais confiance... Les gens comme moi qui sont ici, ils le sont par choix, on y vient par choix et par conviction. Si je suis ici, c'est peut-être un hasard, mais si j'y reste, c'est pas par hasard* » confie Yoann, 36 ans, ancien infirmier, catholique pratiquant, longtemps militant à l'ACO (action catholique ouvrière).

Les jeunes professionnels diplômés

La seconde génération de dirigeants et de cadres est constituée de jeunes qui ont acquis des titres scolaires en relation avec les métiers de l'encadrement du travail social et/ou du management des ressources humaines, voire de la finance. Pour eux, le travail dans l'insertion constitue une expérience envisageable pour débiter une carrière professionnelle. Stéphane, 26 ans, titulaire d'un DUT (diplôme universitaire de technologie) en Gestion des Entreprises et des Administrations, illustre une opinion assez partagée par les jeunes de sa génération. Il occupe le poste d'encadrement social et administratif dans une entreprise d'insertion et envisage son passage dans cette entreprise comme une première expérience professionnelle dans le secteur de l'IAE : « *Je pense qu'il y a différentes manières d'intervenir au niveau de l'insertion, qui puissent être conciliables avec une vie décente. Parce que c'est vrai, ma situation de cette année je l'accepte parce que je sais aussi que je suis en formation, que j'ai plein de choses à découvrir, mais c'est quand même lourd au niveau des concessions. Ma rémunération n'est pas vivable à long terme. C'est vrai aussi que je tiens à évoluer.* »

Pour cette seconde génération, les jeunes, tout se passe comme s'il y avait un certain désenchantement vis-à-vis du monde, à savoir que l'insertion est, à les écouter, un métier comme un autre ou, du moins, qu'il doit être exercé comme les autres métiers, avec rigueur et professionnalisme : « *Quand j'étais au Crédit Lyonnais, mon engagement n'était pas moindre qu'ici... Je considère que quelqu'un qui vend de la lessive peut être largement persuadé que son métier est aussi important que le mien* » confie ainsi le directeur régional de l'ADIE¹⁹, 35 ans. Il y a là, sûrement, un des effets du processus de professionnalisation, en particulier le rôle des formations universitaires qui induisent une certaine uniformisation des profils (par le double effet de la sélection et des formations reçues) et qui, d'une certaine manière, conduisent à banaliser le métier. Les jeunes, parce qu'arrivés par l'école sont, contrairement aux anciens, moins innovateurs, moins militants, moins bénévoles²⁰. Ce ne sont ni des héritiers ni des dauphins qui auraient été formés et choisis par leurs pairs en fonction de leur dévouement à une cause. Ils ont le sentiment d'être là pour gérer une situation d'exclusion sociale dans le cadre d'une mission de service public et pour faciliter le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée. Ils ne sont pas là pour changer le monde ; ils ne sont pas, comme certains de leurs aînés à leurs débuts du moins, porteurs d'un projet d'innovation sociale.

Deux générations, deux façons d'envisager le métier

Envisagées du point de vue du sens donné à l'action professionnelle, les deux générations se distinguent nettement. La situation décrite présente quelques analogies avec les observations de Max Weber (1905) à propos du capitalisme et de ses fondements reli-

¹⁹ L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) a été fondée en 1988 par Maria Nowak. L'ADIE est spécialisée dans le financement de micro-projets, marché dans lequel elle a eu longtemps un monopole. Les micro-crédits accordés par L'ADIE le sont en priorité à des personnes à faibles ressources qui désirent créer une entreprise.

²⁰ La distance prise avec l'éthos du bénévolat, qui caractériserait encore beaucoup de salariés associatifs, selon Matthieu Hély (*op. cit.*), est l'une des caractéristiques remarquables des « jeunes » cadres que nous avons rencontrés.

gieux. Le dispositif moral et éthique du protestantisme apparaît comme essentiel dans la phase de démarrage du capitalisme moderne. Le temps de « l'accumulation primitive »²¹ semble lié à la nécessité d'un travail sans relâche et d'une vie ascétique. L'idée de profession-vocation (*Beruf*), que l'on trouve développée dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, renvoie à un sens de l'action qui ne peut être exclusivement matériel : on ne travaille pas pour soi mais pour un autre, ici à la gloire de Dieu. Ce dispositif moral perd de son importance au cours du processus de rationalisation qui conduit le capitalisme à produire ses propres modes de justification de l'action. Dans le cas des métiers de l'insertion, sans analogie abusive, il ne fait pas de doute que les premiers arrivants aient pu se sentir, à des degrés divers, investis d'une « mission ». Chez certains, les propos tenus traduisent le sentiment d'occuper une profession à part, choisie contre d'autres, celles qui, de leur point de vue, ne servent que le profit, la carrière et l'enrichissement personnel. Les politiques publiques de lutte contre le chômage et le dispositif institutionnel encadrant les activités relevant de l'IAE ont favorisé un processus de rationalisation, d'institutionnalisation et de professionnalisation de ce secteur d'activité, d'autant plus nécessaire que l'obtention de subventions et d'aides publiques devient plus difficile. Ainsi, un processus de désenchantement, dans le sens d'un affaiblissement des croyances comme principe explicatif de l'action concrète, est actuellement à l'œuvre. Les jeunes cadres de l'IAE rencontrés, à travers leur façon d'envisager le métier et de le pratiquer, sont les acteurs du processus de rationalisation en cours. Ils recourent à des dispositifs de justification de l'action qui font moins appel à la croyance et plus à des normes professionnelles imposées par l'action publique. Par exemple, ils font preuve d'une assez bonne volonté pour répondre à certaines des demandes de plus en plus insistantes des différents partenaires de l'IAE. En particulier, celles visant à disposer, dans ce secteur, d'outils fiables de gestion et d'évaluation de la production sur le plan écono-

²¹ Notion empruntée à Karl Marx, elle désigne les toutes premières années du capitalisme durant lesquelles le surplus dégagé de l'activité économique est totalement réinvesti sans épargne et sans consommation ostentatoire. (Cf. Karl Marx, *Le Capital*).

mique mais surtout social²². Les transformations évoquées ci-dessus, qui relèvent d'une sorte de processus de sécularisation (banalisation) de certaines activités du champ de l'économie sociale et solidaire, conduisent à la recherche d'une figure managériale nouvelle qui serait particulièrement bien adaptée à ce secteur d'activité, c'est-à-dire qui correspondrait à l'état actuel de ce champ, à sa composition, à ses intérêts et aux rapports de force qui s'y déploient.

■ Une nouvelle figure : le manager-militant

Parmi les personnes interrogées, on observe trois types de militantisme : un militantisme classique, politique ou syndical, un militantisme plutôt confessionnel, portés principalement dans la région par d'anciens membres de l'ACO et de la JOC (action catholique ouvrière, jeunesses ouvrières chrétiennes) et un militantisme « de proximité » ou non encarté, qui s'est exprimé par des activités bénévoles dans des associations de quartier. Parallèlement, deux rapports au militantisme se dégagent. Pour certains des dirigeants, le militantisme, voire l'engagement associatif ou politique, a été lié à une courte période de leur vie (en particulier pour ceux qui constituent la « génération 68 » et qui se sont un temps investis dans des mouvements) ; pour d'autres²³, « l'esprit de militance » marque davantage un engagement durable, voire même une forme d'existence sociale (soit certains choix de consommation au quotidien : acheter « bio », « commerce équitable », fréquenter un cinéma associatif, etc.)

Au sein de l'espace économique et politique nantais, qui nous a servi de terrain d'enquête, le rôle des diri-

²² Le concept d'utilité sociale émerge comme l'un des indicateurs possibles de mesure de l'activité et de l'utilité des missions des structures relevant de l'économie sociale et solidaire. La définition précise de cet outil est complexe, tant il est difficile d'évaluer avec précision ce qui entre dans le concept d'utilité sociale (« la plus-value sociale », « les bénéfices collectifs », les « externalités positives », etc.). Cette définition est également politique dans le sens où les structures ayant été reconnues d'utilité sociale pourraient recevoir certaines aides de l'État et des collectivités publiques. Voir Laurent Fraisse (2005).

²³ Ces derniers, qui se caractérisent par un fort engagement citoyen, peuvent avoir été un temps des militants actifs.

geants ayant « un esprit de militance » est très important dans le processus actuel de structuration et de légitimation des activités relevant de l'économie sociale et solidaire²⁴. L'action politique et symbolique de ces militants engagés reçoit plutôt un accueil favorable de la part des cadres et dirigeants rencontrés, y compris de ceux qui sont le plus en retrait.

La structuration du secteur de l'IAE et ses transformations récentes, que la seconde génération de cadres introduit nécessairement, ont des effets sur

²⁴ Depuis quelques années, sous l'impulsion décisive de quelques élus Verts de la ville de Nantes, d'élus de la Communauté urbaine et d'acteurs de l'économie sociale, se dessine un mouvement visant à promouvoir ce type d'activité dans l'espace nantais. Regroupant des activités et des structures très diverses (de l'épargne solidaire au commerce équitable, des emplois familiaux aux entreprises d'insertion, de l'altermondialisation au droit au logement) le travail réalisé est un travail de mobilisation de ces différents acteurs autour de quelques principes communs. La réalisation d'événements : *Semaine de l'économie sociale et solidaire* en 2004, colloque *Politiques publiques et économie sociale et solidaire* en 2005, *Ecosso-lies* en 2006, permet de construire le groupe dans l'action et de lui apporter consistance et visibilité.

la construction d'une identité professionnelle spécifique pour ces cadres et dirigeants. Des acteurs se réclamant de l'économie sociale et solidaire cherchent à promouvoir une figure idéale (ou référentielle) de dirigeant qui soit en mesure de constituer le socle d'une identité professionnelle commune. Ce travail de construction identitaire vise au moins trois objectifs : le premier est d'éviter une querelle entre les générations et, surtout, entre ceux qui restent marqués par l'*éthos* du militant-bénévole et ceux qui se perçoivent comme des professionnels disposant de compétences socialement et scolairement reconnues ; le deuxième objectif est de dépasser l'image caricaturale du cadre post-soixante-huitard incapable de se fondre dans un cadre institutionnel précis ; le troisième est d'offrir, vis-à-vis des partenaires extérieurs, une représentation sociale relativement unifiée de ce groupe professionnel.

C'est ce travail de construction identitaire que nous avons repéré, du moins dans l'espace nantais. Il est surtout entrepris par certains dirigeants de la première génération, regroupés dans des structures fédératives, telles les Chambres régionales de l'éco-

Encadré 2

Être dans le « sens » : quelques propos de cadres et de dirigeants

« Je travaillais dans une entreprise classique puis j'ai été licencié... J'ai trouvé un poste de directeur adjoint à ENVIE 44... Depuis longtemps, j'éprouvais le désir de vivre autre chose, d'être utile, de vivre quelque chose de fort et non pas de passer ma vie à travailler pour gagner de l'argent » (directeur adjoint, 45 ans, ENVIE 44, entreprise d'insertion).

« J'avais besoin d'indépendance ; avant de prendre la direction de Rebâtir, j'ai travaillé en freelance au Cambodge... Je ne connaissais rien à l'insertion, mais l'enjeu m'a plu, j'avais envie de travailler sur de l'humain, travailler sur de l'humain c'est passionnant et puis je crois au rôle social que peut jouer une entreprise » (dirigeant, 33 ans, catholique pratiquant, entreprise d'insertion, secteur du bâtiment).

« J'adore les projets, j'adore m'investir et relever des challenges, pour moi ici c'est l'épanouissement... Mon vrai plaisir c'est la notion de collégialité, de directoire, c'est vraiment mon truc... Ici, notre raison d'être c'est d'accueillir ceux que les autres ne veulent pas accueillir » (dirigeant, 55 ans, à été « libériste », ancien commercial, chantier d'insertion ATAO).

« Notre entreprise, elle est au service de l'Homme, point. L'argent doit être un moyen et non pas une fin en soi... Ici, je suis plus en accord avec moi-même. Toutes les luttes que j'ai pu mener où je disais que c'était l'Homme le plus important, c'est au Relais que je les ai trouvées. J'ai trouvé ici un endroit où je pouvais vivre ce que j'essayais de vivre » (dirigeant, 44 ans, ancien de l'ACO (Action catholique ouvrière) et ancien cadre commercial, entreprise d'insertion rattachée à la Fondation Emmaüs).

nomie sociale (CRES)²⁵ ou l'association des Écosso-
lies, en lien avec des acteurs du champ politique et
des universitaires qui visent à la reconnaissance puis
à l'institutionnalisation de l'économie sociale.

Tout se passe aujourd'hui, dans les limites de notre
enquête, comme si ce travail de construction aboutis-
sait à la figure sociale du manager-militant. Figure
qui n'est ni celle du patron, pourtant assez largement
diffusée dans le champ de l'IAE, ni celle du cadre
d'entreprise, qui sert un peu de repoussoir, ni celle du
manager-bénévole qui ne correspond pas à l'identité
sociale que souhaitent se donner des professionnels
salariés. La figure du manager-militant ne renvoie pas
à un ancien militant qui serait devenu manager, ni à
un manager qui se mettrait au militantisme. C'est une
figure sociale nouvelle qui serait façonnée entière-
ment par cette double appartenance. Dans l'exercice
quotidien de la pratique managériale, le manager-
militant aurait pour tâche de produire un rapport à
l'entreprise, au travail, à l'organisation du travail, à la
production, qui ait un sens autre que celui normale-
ment attaché et attendu d'un dirigeant d'entreprise
classique. Sens du métier et de la fonction qui n'est
pas de rompre avec l'économie de marché, ni même
avec les notions de profit, de rentabilité ou d'effica-
cité productive, mais qui serait, pour reprendre les
propos d'un des dirigeants rencontrés, « *de défendre
à la fois des gens et un projet de société, de défendre
une vision du monde, une vision du territoire, par là
de défendre son entreprise et, avec elle, participer au
changement des choses* ».

* *
*

La notion de manager-militant, que nous proposons
pour penser une figure managériale émergente dans
le champ de l'économie sociale et solidaire, présente
des analogies avec l'engagement des prêtres ouvriers
tels que les analysent Charles Suaud et Nathalie Viet-
Depaule (2004) ; en effet, les auteurs montrent que,

²⁵ Les CRES sont nées dans les années 90. Elles ont pour principe
d'action d'associer l'ensemble des acteurs de l'économie sociale et
solidaire, coopératives, mutuelles, associations à but non lucratif,
fondations. Elles visent à favoriser et accompagner toute initiative
relevant de l'économie sociale et solidaire ainsi qu'à être un inter-
locuteur privilégié auprès des pouvoirs publics.

dans le cas des prêtres ouvriers, c'est le prêtre qui est
investi par l'ouvrier mais, également, c'est l'ouvrier
qui est investi par le prêtre. Le manager-militant
qu'appellent de leurs vœux certains des acteurs du
champ de l'économie sociale renvoie, dans leur
esprit, à une double appartenance croisée : c'est un
manager qui est militant *de* et *dans* son entreprise.
C'est dans l'exercice de la fonction managériale que
le dirigeant est militant, dans sa pratique quotidienne,
pas nécessairement ailleurs. Ces dirigeants ne se
conçoivent pas comme des êtres à part, séparés du
reste du monde social, mais comme des managers à
part entière, comparables aux autres du point de vue
de leur professionnalisme, mais dont les missions et
l'engagement sont autres que ceux d'un manager
d'entreprise classique.

La construction de la figure du manager-militant nous
semble pouvoir répondre à deux objectifs. Un objectif
scientifique tout d'abord. Au moment où les recher-
ches en sciences sociales qui prennent pour objet ce
secteur d'activité augmentent significativement, la
figure du manager-militant pourrait également servir
de point d'appui aux travaux en cours et à venir. Elle
pourrait avoir, à l'instar de la définition préalable
préconisée par Marcel Mauss (1968), le rôle d'outil
conceptuel visant à écarter les prénotions, toujours
puissantes dans un secteur d'activité fortement traversé
par des valeurs, et pris comme il l'est dans un
processus de légitimation, tout en offrant un champ
d'observation et de vérification possible aux hypo-
thèses de la recherche. Le second objectif renvoie à des
intérêts perçus dans ce champ d'activité dont l'extrême
disparité des structures, des missions ou projets et des
acteurs (à commencer par la distinction entre salariés et
bénévoles) est sûrement préjudiciable à la construction
d'une identité commune qui donnerait à cet ensemble
trop hétérogène un semblant d'unité. Dès lors, le
manager-militant peut apparaître comme une figure
référentielle assez large pour satisfaire le plus grand
nombre. La construction de la figure du manager-mili-
tant nous apparaît comme l'un des enjeux actuels du
champ de l'économie sociale et solidaire. Elle parti-
cipe à la reconnaissance de nouvelles formes de mana-
geriat, à la fois plus professionnel mais différent de
l'entreprise classique, de nouvelles formes d'activités
et d'une dynamique de création d'emplois qui visent à
faire sortir les activités et les structures de l'économie
sociale et solidaire de l'univers de l'association, du
bénévolat, de la gestion « approximative ». ■

Bibliographie

- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bouffartigue P. (2001), *Les cadres la fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Castro S. et Alix N. (1990), *L'entreprise associative*, Paris, Économica.
- Ebersold S. (2001), *La naissance de l'inemployable*, Rennes, PUR.
- Eme B., Laville J.-L. (1994), *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Fraisse L. (2005), « Utilité sociale et économie solidaire : un rapport ambivalent au cœur de la reconfiguration des régulations publiques. » in journée d'étude, *De l'intérêt général à l'utilité sociale ?*, Paris, EHESS, 11 janvier.
- Gadéa C. (2003), *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Belin, Paris.
- Hély M. (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n° 9, pp. 27-51.
- Hély M. (2005), *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Paris, EHESS, septembre.
- Herrgott B. (2003), *S'en sortir, les catégorisations de la pauvreté et leurs effets identitaires sur les plus démunis*, Thèse de doctorat en sociologie, faculté de Droit et des Sciences politiques, Rennes,
- Laville J.-L. (2000), « Le tiers secteur : un objet d'étude pour la sociologie économique », *Sociologie du travail*, n° 42, pp. 531-550.
- Lazuech G. (1999), *L'exception française. Le modèle des grandes Écoles face à la mondialisation*, Rennes, PUR.
- Lazuech G. (2005), *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, L'Harmattan.
- Lazuech G., Moulévrier P. (2005), « L'exclusion monétaire : les conduites économiques des populations économiquement marginales » in *Exclusion et liens financiers*, Gloukoviezoff G. (Dir.), Rapport du Centre Walras 2004, Paris, Économica.
- Les cahiers du GDR CADRES*, notamment (2004), « Ce que font les cadres », (dir.) Y.-F. Livian, cahier n° 6, et (2005), « La jeune recherche », (dir.) G. Lazuech, cahier n° 7.
- Mauss M. (1968), « La prière » in *Le métier de sociologue*, P. Bourdieu, J.-C. Chamboredon, J.-C. Passeron, Paris, Belin.
- Muel-Freyfus F. (1983), *Le métier d'éducateur*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Prouteau L. (dir.) (2003), *Les associations, entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Raveleau B. (2002), « Le métier de patron : du miracle au défi entrepreneurial vendéen », in *La révolution des métiers*, F. Piotet (dir.), Paris, PUF, collection « Le sens social ».
- Roustant G. (2003), *Démocratie, le risque du marché*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Sadoul N. (2004), « Etre cadre associatif, une forme originale de l'investissement », in *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autres sociologies ?* Dan Ferrand-Bechman (dir.), Paris, L'Harmattan.
- Suaud C., Viet-Depaule N. (2004), *Prêtres et ouvriers, une double fidélité mise à l'épreuve, 1944-1969*, Paris, Karthala.
- Schwartz B. (1981), *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française.

Résumé

Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ?

Gilles Lazuech

Après avoir présenté les contours de l'espace local de l'insertion par l'activité économique (IAE) nantais, l'article s'attache à montrer comment s'élabore la construction d'une figure managériale nouvelle adaptée à ce secteur d'activité, la figure du manager-militant. Cette figure participe à la reconnaissance sociale et institutionnelle de nouvelles activités et de nouvelles structures qui se disent relever de l'économie sociale et solidaire. À cet effet, nous mobilisons des matériaux d'enquêtes ethnographiques portant sur des structures nantaises du secteur de l'insertion par l'activité économique, tel qu'il apparaît au début des années 2000.

Mots Clés

Cadre, économie sociale, professionnalisation, pratique de GRH, mouvement associatif.

Journal of Economic Literature : J 49, J24