

Un nouvel entrepreneuriat ?

Les cadres et dirigeants de l'économie dite sociale et solidaire

Résumé : à partir de matériaux d'enquêtes de type ethnographique portant sur des structures nantaises du champ de l'insertion par l'activité économique, l'article s'attache, après avoir présenté l'espace local de l'IAE, à montrer comment s'élabore la construction d'une figure manageriale nouvelle adaptée au champ de l'IAE et, plus généralement, du tiers secteur, 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.

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 ces 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 90². Longtemps marquée par le bénévolat, l'idéal démocratique et une volonté d'indépendance vis-à-vis des autres secteurs de l'économie, l'économie dite sociale et solidaire, du moins une partie de ses composantes, s'insère de façon significative dans le paysage économique national. 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)³, que ses activités entrent parfois en concurrence avec celles de l'économie marchande. Récemment des programmes de recherche composés de chercheurs de disciplines différentes (sociologues, économistes, juristes, gestionnaires, etc.) ce sont donnés pour objet d'interroger ces transformations et les effets qu'elles peuvent entraîner tant au niveau de l'économie globale, qu'à celui des modes internes de gestion et de régulation.

De ce point de vue, le parti pris du sociologue sera d'identifier, auprès des acteurs et des structures, les marges de « jeu » ou les « espaces du possible » qui rendent envisageables, à un

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, *Démocratie, le risque du marché*, Paris, Desclée de Brouwer, 2003.

² En 2004, il y aurait environ 830 000 emplois équivalent temps plein dans le secteur associatif.

³ Effet dit de l'isomorphisme structurel

moment donné, des transformations jusque là redoutées ou différées. À la façon de l'ouvrage que consacre Norbert Elias à Mozart, aucune étude sociologique sérieuse ne peut faire l'économie de la compréhension fine des acteurs, des espaces sociaux concrets dans lesquels ils agissent et, partant, des transformations qu'ils initient, accompagnent ou retardent.

L'objet de cet article est moins d'interroger les changements à venir que de rendre compte, sous le mode de la sociographie, d'une population de dirigeants et de cadres exerçant une activité professionnelle salariée dans ce qui est convenu d'appeler le champ de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)⁴. Ces personnels ont pu incarner un temps un « nouvel entrepreneuriat », soit des dirigeants plus proches des salariés, moins animés par la recherche du profit ou la rentabilité du capital, mus par une « cause »⁵. Une des questions que pose la professionnalisation et la marchandisation des activités de l'économie dite sociale et solidaire est de savoir si le caractère « nouvel entrepreneuriat » pourra survivre au processus de marchandisation des activités ou si, au contraire, il en constituera un frein ? Surtout si l'on a à l'esprit qu'une seconde génération de cadres, diplômés de l'enseignement supérieur, arrive sur ce marché du travail et participe activement aux transformations de ce champ d'activité.

Les dix-sept dirigeants des structures d'insertion par l'économie (entreprises intermédiaires, régies de quartier, entreprises d'insertion) que nous avons rencontré sont, pour reprendre la notion utilisée par Nicolas Sadoul, des « cadres associatifs »⁶ 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'Etat, 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 et solidaire. Souvent formés sur le tas, ils sont, pour certains, encore assez marqués par « l'esprit de 68 ».

Ce sont donc des pionniers sur ce champ d'activité, en ce sens totalement 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 fonctionnements organisationnels (entreprises intermédiaires,

⁴ Voir notre ouvrage, *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, l'Harmattan, 2005.

⁵ Les activités d'utilité sociale pour reprendre les termes de certains économistes, sont souvent vécues par les acteurs de terrain sous le mode de la « cause » ou de la « mission ».

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. Ils ont dû également faire leur place au sein de l'espace économique global (établir des modes de relations spécifiques avec l'environnement économique), inventer des formes originales d'essaimages et de liens en réseau, enfin faire valoir leur mission d'intérêt général 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 90⁷. 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 15 ans. Leur façon d'être manager a pu, au moins un certain temps, être totalement en accord avec leurs idéaux et leur passé de militant. En ce sens, ils ont pu être des managers d'un nouveau type, des managers-militants reconvertissant, pour certains d'entre eux, leur « capital militant⁸ » fait d'engagement personnel et de dévouement à une cause, dans le champ de l'entreprise sociale et solidaire.

Le texte se décompose en 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. Posture qui rend possible aux dirigeants et aux cadres, avec plus ou moins de force et de gradation, l'expression auprès des salariés, des clients, des pouvoirs publics et de l'environnement socio-économique en général des valeurs plutôt militantes ou plutôt managériales. Selon le positionnement de l'entreprise ou de l'association dans le champ de l'IAE, les cadres et dirigeants pourront mettre en avant, jusque dans leur propre manière d'être professionnellement, soit – plutôt - la dimension sociale de leur structure soit – plutôt - sa dimension économique. De ce choix de positionnement, qui dépend en partie du dirigeant et en partie du conseil d'administration, découle un type de management en interne, un mode de relations avec l'environnement et des rapports spécifiques au marché.

⁶ Nicolas Sadoul, « Etre cadre associatif, une forme originale de l'encadrement », in *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autres sociologies ?* direction Dan Ferrand-Bechman, Paris, l'Harmattan, 2004.

⁷ Gilles Lazuech, *L'exception française. Le modèle des grandes écoles face à la mondialisation*, Rennes, les PUR, 1999.

Dans la seconde partie, on s'attachera à faire la sociologie des acteurs qui concourent à l'existence de ce champ d'activité pour finir par proposer une sorte de figure du dirigeant d'entreprise de l'économie dite 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. Au moment où les recherches en sciences sociales qui prennent pour objet l'économie dite sociale et solidaire augmentent significativement, la figure du manager-militant pourrait servir de point d'appui aux travaux en cours et à venir. Cette figure fonctionnerait un peu, à l'instar de la définition préalable préconisée par Marcel Mauss, d'outil conceptuel visant à écarter les prénotions, toujours puissantes dans un champ 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 hypothèses de la recherche⁹.

I – Un espace de l'insertion par l'activité économique non homogène

Avant de traiter la question des cadres et dirigeants de l'IAE, il est nécessaire que soient objectivés les contours du champ d'activité dans lequel ces cadres exercent leur métier. Ce champ 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'Etat est l'un des plus importants au travers les orientations de la politique publique. À titre d'exemple, la publication du rapport Schwartz¹⁰ et la création des premières missions locales destinées aux jeunes de 16 à 25 ans au début des années 80 inaugurent la politique de l'Etat en matière de lutte contre l'exclusion par le chômage. La loi du 29 juillet 1998 qui est relative à la lutte contre l'exclusion rend plus manifeste encore les orientations de l'Etat en direction des personnes en grandes difficultés. Cette politique ou, plutôt, ces politiques publiques connaissent actuellement, avec la loi de cohésion sociale du ministre Borloo, de nouvelles orientations visant à conditionner encore davantage le soutien financier de l'Etat aux résultats obtenus en matière de lutte contre l'exclusion. À ces politiques nationales, qui tendent à organiser le champ de l'insertion (à l'aide de contrats de travail spécifiques, comme les CES,

⁸ Frédérique Matonti et Franck Poupeau, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°155, 2005.

⁹ Marcel Mauss, « La prière », in *Le métier de sociologue*, Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron, Paris, Belin, 1968.

¹⁰ Schwartz Bertrand, *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes, rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation française, 1981.

CEC, CEI, contrat d'avenir¹¹ et le rôle déterminant des ANPE, des PLE, plus récemment des Maisons de l'Emploi), l'influence des administrations et organisations locales, régionales et européennes se fait sentir également (politique de la ville, politique du Conseil Général et Régional, allocations en provenance de fonds européens – F.S.E., etc.). Les pouvoirs publics (au sens large de ce terme) et les politiques publiques constituent l'un des éléments de structuration du champ de l'insertion¹². Chaque structure est soumise à un agrément (généralement accordé par l'ANPE) 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.)¹³. 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 qu'exerce l'inspection du travail, ceux qu'exerce le conseil d'administration sur l'activité des gérants ou des directeurs.

Dans la compréhension du champ de l'insertion par l'activité économique, il faut prendre en compte le marché et les contraintes spécifiques qu'il exerce 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 (chiffre d'affaires) 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.

Enfin, selon les structures, d'autres acteurs interviennent : les bénévoles, certains financeurs comme l'AGEFIPH pour les travailleurs handicapés¹⁴, l'administration pénale pour l'aménagement des fins de peine, etc.

¹¹ Ce sont des contrats de travail aidés à durée déterminée, la personne concernée est rémunérée au moins au SMIC. Les CES sont des contrats de travail à temps partiel.

¹² Dans chaque département, le dispositif de l'insertion par l'activité économique (I.A.E) est confié au Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (C.D.I.A.E.) 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).

¹³ 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 ou CEC (Contrat d'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.

II - Proposition de deux typologies opératoires

L'examen de plus d'une trentaine d'entreprises d'insertion et de chantiers d'insertion, permet de penser que ce champ d'activité se distribue autour de deux pôles principaux : un pôle qui rassemble des structures ayant un caractère de quasi service public, un second pôle qui est constitué de structures dont on pourrait dire qu'elles se rapprochent des entreprises classiques. Le travail présenté s'inspire de l'analyse typologique weberienne. Rappelons qu'une typologie est une construction arbitraire qui met en avant un principe, généralement simple, de classement, d'évaluation ou de différenciation à partir de laquelle les agents (agents individuels ou collectifs) sont rapportés et comparés.

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

Le tableau ci-dessous permet de distinguer deux rapports au marché et deux rapports à l'économie. Ces deux types de rapports ne doivent pas être confondus. Le rapport au marché désigne l'environnement « clients » et « concurrents » de l'entreprise ou de la structure. Le rapport à l'économie désigne l'univers économique concret dans lequel le rapport au marché exerce son influence.

Certaines structures d'insertion ont principalement pour client des collectivités publiques, locales ou territoriales, qui sont de fait des marchés protégés et souvent exclusifs. C'est le cas, par exemple, du chantier d'insertion ARBRES qui collecte auprès des entreprises des cartons usagés et qui est lié par contrat avec 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. *A contrario*, ADC Propreté, entreprise d'insertion de 120 salariés, vend ses services de nettoyage sur le marché du nettoyage où 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 et le traitement de vêtements usagés, sur le marché de la friperie ou pour Rebâtir, entreprise de démolition, sur le marché des chantiers de déconstruction.

Le deuxième critère structurant est celui qui permet de distinguer 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 est essentiellement adressée à un public de pauvres ou de d'exclus. Par exemple le chantier d'insertion ATA0, qui emploie des salariés sous contrat CES, remet en état de marche plus

¹⁴ Association nationale de gestion du fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

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% du prix du marché¹⁵. Certaines structures sont, à l'inverse, 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 de la démolition, ou encore d'Iserim pour le marché de l'intérim. Pour d'autres structures qui occupent au sein de l'économie ordinaire une « niche », la concurrence est plus potentielle qu'effective, du moins au niveau de l'espace local ou régional. Ceci est vrai en particulier pour les activités de récupération et de recyclage, dans les métiers de la micro finance et de la finance solidaire et dans ceux de l'accompagnement à la création d'entreprises.

Le champ nantais de l'insertion selon le rapport à l'économie et au marché

	Économie des « démunis »	Économie « ordinaire »
Marché public ou « protégé »	ATAO L'Air Livre L'Homme Debout Les Relais du cœur Société de St Vincent de Paul	ARBRES Atelier des deux rives Pain contre la faim Promojeunes
Marché concurrentiel	ADIE (partiellement) BG Ouest (partiellement) ENVIE 44 (partiellement) Le Relais (partiellement)	Actif Ouest ADC Propreté ADIE BG Ouest ENVIE 44 INSERIM Le Relais Les Jardins de contrats Rebâtir

Dans leur ensemble, les dirigeants des structures de l'I.A.E qui se situent dans la partie haute du tableau sont généralement favorables à l'idée que le projet social de l'entreprise prime 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

¹⁵ Certaines structures opèrent sur plusieurs marchés et sont en relation avec plusieurs types d'économie. Par exemple l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique, 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.

sociale, de reprise de confiance en soi dans le long parcours du « s'en sortir ». On trouve dans cette position 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. Les structures figurant dans la partie basse du tableau conditionnent la réalisation du projet social avec le développement de l'activité économique. Les performances économiques sont, pour ces dirigeants, la condition de la mission sociale qui est de préparer les salariés en insertion à rejoindre le monde du travail classique c'est pourquoi leurs modes de fonctionnement les rapprochent des entreprises marchandes.

Au total, l'espace 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, en se souvenant qu'à une plus faible relation au marché correspond 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.

2.2 Une typologie par les valeurs

Selon 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 celles qui sont proches de l'économie dite des « démunis » sont souvent traversées par des valeurs humanistes fortement mises en avant (solidarité, communauté, don de soi, justice, etc.). Ces structures 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. Jean Dupont, le directeur général du groupe a pu déclarer en 1999 à ses salariés à l'occasion de l'inauguration d'un nouveau site de production : *“Ce qui manque à l'Etat 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 Etat ne pourra faire"¹⁶. Dans les entreprises qui sont immergées dans l'économie « ordinaire » et le marché concurrentiel on rencontre plus couramment des valeurs et des objectifs qui se rapprochent du monde courant : performance, adaptabilité, compétence, polyvalence, flexibilité, etc. C'est ce que tient à rappeler le directeur d'ADC Propreté, entreprise de 130 salariés, qui me 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."

En termes de management des ressources humaines, pour reprendre ici une classification élaborée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot¹⁷, certaines de ses 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.) Une seconde typologie, caractérisée par trois positions types, peut-être proposée lorsque l'on place du point de vue des valeurs et des missions qui sont mises en avant par les créateurs et les dirigeants des structures d'insertion. La première position type est celle du « rebondir » qui développe 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 société¹⁸. Ici le postulant à l'insertion par l'activité économique 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, doit permettre de combler ces différents manques et permettre à la personne de redevenir employable. Des structures d'accompagnement à la création d'entreprises (Boutique de Gestion Ouest, Ouvre-Boîte 44), de financement par le micro-crédit (ADIE) et quelques entreprises d'insertion

¹⁶ Le Relais groupe d'entreprises d'insertion compte, en 2005, 15 entreprises en France, soit environ 2000 salariés dont plus de la moitié en contrat d'insertion. L'activité du Relais consiste : 1 - dans la distribution de sacs de collecte dans les boîtes à lettres des particuliers ; 2 - le ramassage quotidien des sacs (camions de ramassage) ; 3 - le tri du textile (tri à la chaîne : « le tapis », tri sur table - pantalon et export) ; 4 - la coupe de certains textiles (chiffons d'essuyage), 5 - la vente des vêtements sélectionnés « tri-boutique » dans l'une des boutiques Dingue Fringue. À cela s'ajoutent les activités de manutention, d'accueil, de secrétariat, de comptabilité et de direction.

¹⁷ Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

¹⁸ Voir ici le travail de Serge Ebersold, *La naissance de l'inemployable*, Rennes, PUR, 2001.

(ENVIE 44, INSERIM, Rebâtir, ADC Propreté) illustrent certaines des facettes de cette position. Elles misent leur action d'insertion tout particulièrement sur l'apprentissage d'un métier, sur l'obtention de certifications scolaires et, plus généralement, sur la mobilisation de ressources (crédits bancaires, accompagnement personnel, cours de gestion, apprentissage de la rédaction d'un CV, etc.). La seconde position est celle de la « main tendue », celle de la main réparatrice dans une société qui ignore trop ses pauvres ou ses exclus. Si les tenants de cette seconde position pourraient demander certaines réformes ou certains arrangements dans le sens d'une meilleure gestion sociale de l'exclusion, il n'y a pas vraiment de critique sociale et politique radicale sinon l'espoir d'un monde plus juste et plus solidaire. ATAO, l'Homme Debout et Air Livre se rapprochent de cette position. Ces structures manifestent leurs valeurs par l'embauche quasi systématique des personnes les plus loin de l'emploi, visant ainsi à leur donner « leur chance ». La troisième position type est celle pour laquelle les structures d'insertion constituent l'une des vitrines possibles (ou l'un des dispositifs) de la contestation (ou de l'innovation) sociale « postmoderne ». Ces structures et leurs dirigeants peuvent se penser comme des acteurs œuvrant au processus de changement de certaines règles du jeu social en pesant non sur les effets du chômage mais sur ces causes structurelles profondes. Les tenants de cette conception demandent que soit explorée une troisième voie entre le « laisser-faire » libéral et l'omniprésence étatique¹⁹. Les Jardins de Contrats, qui militent pour le développement durable en agriculture et qui visent à la construction d'un « projet global » de société qui soit plus respectueux de l'homme et de son environnement, illustrent cette position. Air Livre, de son côté, qui a été créé dans la mouvance écologiste et qui place au centre de son activité de collecte de livres usagés les solidarités Nord-Sud, l'illustre également. Enfin Le Relais occupe une place importante à travers ses démarches visant à la reconnaissance par les pouvoirs publics d'un emploi à vie pour les personnes n'ayant aucune chance de rejoindre le marché du travail classique.

III - Sociographie des dirigeants

3.1 Un groupe sans consistance ?

¹⁹ Certains des acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire revendiquent une redéfinition des relations avec les pouvoirs publics. Dans un de ses articles, Jean-Louis Laville évoque la possibilité de conventions de partenariat entre les activités de l'économie sociale et solidaire et l'Etat, 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. Jean-Louis Laville, « Le Tiers secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique », *Sociologie du Travail*, n°42, 2000, p. 531-550.

Pour premier constat, on relève que la population des dirigeants et cadres associatifs n'offre pas un profil homogène : les origines sociales sont contrastées, le niveau initial d'études est sensiblement différent, les parcours professionnels sont assez singuliers, enfin et à l'encontre de ce qui est parfois pensé spontanément, 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. Objectivement, plus une structure d'insertion est proche du pôle économique et plus les dirigeants sont professionnellement, socialement et culturellement proche de ce pôle.

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 au sein de la population interrogée dont les caractéristiques sociologiques les rapprochent du groupe des cadres en général. Un sur deux, environ, a des origines sociales « petites bourgeoises » (parents commerçants, patrons de 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, école de commerce), enfin ces dirigeants perçoivent une rémunération souvent voisine de 3000 euros nets mensuels (pour une moyenne de 1500 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 PME²⁰. À la différence de la figure idéale-type du cadre « post-moderne », mobile et flexible, ils ont souvent tendance à avoir une conception patrimoniale de leur entreprise et tiennent 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'une des seules façons dont disposent ces dirigeants pour garantir

²⁰ Benoît Raveleau, « Le métier de patron : du miracle au défi entrepreneurial vendéen », in *La révolution des métiers*, dir. Françoise Piotet, Paris, PUF, Le sens social, 2002.

la pérennité de leur emploi dans un marché du travail qui, pour la direction des structures d'insertion, offre peu d'opportunités de poursuite ou d'évolution de carrière²¹.

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 pensés uniquement comme une adaptation de ces entreprises aux pressions du marché et de la concurrence mais aussi à la position et aux intérêts particuliers de leurs dirigeants. On fait l'hypothèse ici que les dirigeants d'entreprises d'insertion sont *a priori* des agents ordinaires qui agissent d'abord en fonction d'intérêts qui sont les leurs même si, dans le cas général, ceux-ci peuvent aller dans le sens de l'intérêt général. Considérer sans autre examen que ces dirigeants sont à part, parce que situés dans le champ dit de l'économie sociale et solidaire, est une erreur théorique et méthodologique qui empêche de voir en quoi ils ne sont pas différents des autres cadres ou dirigeants. Il y a là tout un travail à faire de déconstruction scientifique d'un objet de recherche parfois scientifiquement préconstruit²². Travail d'autant plus nécessaire que le sociologue partage souvent avec les acteurs du champ de nombreuses affinités électives. Cette mise à distance de l'univers social et moral des agents qui se réclament de l'économie sociale et solidaire conduit à envisager certaines de ses figures marquantes pour ce qu'elles sont, des personnalités qui par leur action et leur trajectoire servent de référence mythique à l'ensemble de ceux qui se réclament du groupe²³.

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 ressentis la nécessité d'une reprise d'études pour légitimer leur poste. Ils se sont souvent investis en revanche dans l'animation bénévole de leur quartier, ils ont aussi fait beaucoup de « petits boulots » et ont connu des périodes assez longues de chômage avant de se stabiliser professionnellement. La nature et les missions de leur structure, les fonctions qu'ils y occupent font que leur métier les rapproche davantage de celles des travailleurs sociaux, voire de cadres administratifs, que de celle du patron qui semble caractériser les

²¹ D'où, peut-être, la dénégalation de la carrière (« *je suis arrivé ici par hasard* », « *je n'ai pas de vision pour moi dans l'avenir* », « *la notion de carrière, c'est vrai que ça me raconte pas grand chose* », « *carrière, ça me paraît un peu linéaire* », « *je me suis jamais posé la question de la carrière* », etc.) qui est presque toujours systématique de la part de ces cadres et dirigeants, alors qu'ils ont objectivement fait carrière (en particulier en sachant être là au bon moment, en sachant avoir l'information décisive, en légitimant le poste occupé ou désiré par le titre scolaire correspondant)

²² On pense à quelques travaux récents de sociologues et d'économistes dont la distance critique avec l'objet étudié est parfois insuffisante.

²³ Sur ce point particulier, voir Max Weber, *Economie et société*, T.2, Paris, Agora Pocket, 1995.

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 Borloo²⁴. 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% des 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 surprenante, elle fait écho à celle du groupe cadres mis en lumière par Luc Boltanski²⁵ 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, au-delà de toutes les différences, qui ne se cumulent pas toujours, que 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 acquis²⁶.

3.2 Deux générations de dirigeants

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 typologie au sein de ce groupe qui a un sens lorsque ces personnes sont envisagées du point de vue de leur trajectoire sociale, scolaire et professionnelle et, d'autre part, du point de vue du sens qu'ils donnent à leur action.

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 à un âge tardif, 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 et ils sont issus de façon majoritaire des fractions basses de la classe

²⁴ 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.

²⁵ Luc Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.

²⁶ 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.

moyenne, de la classe populaire ou de la petite paysannerie. Ces dirigeants de la première heure mettent en avant, pour expliquer le choix du métier, la volonté d'aider les plus démunis et les exclus de l'emploi, quelques-uns semblent marqués également par l'« esprit » de vocation. Ce sont des hommes de conviction qui, dans les entretiens, se déclarent totalement investis par les missions de leur structure. Pour se désigner certains utilisent les notions d'« entrepreneur militant », ou de « cadre militant » pour dire par ces termes qu'ils sont au service d'une « cause ». Ici, les propos de Jacques, un des gérants actuels du Relais après avoir été cadre dans la grande distribution, illustre 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.”*

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 lesquels ce champ d'activité constitue un espace des possibles pour débiter une carrière professionnelle²⁷. Stéphane, 26 ans, titulaire d'un DUT en Gestion des Entreprises et Administrations (option Gestion des Ressources Humaines), sans être un cas exemplaire, 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 pense son passage dans cette entreprise comme une première expérience professionnelle dans le champ 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 de concessions. Ma rémunération n'est pas vivable à long terme. C'est vrai aussi que je tiens à évoluer. J'ai aussi comme perspective d'être un jour, pourquoi pas, le propre créateur d'une structure comme celle-ci”*.

Les deux générations de dirigeants se distinguent sur de nombreux points. Les « pionniers » sont objectivement les inventeurs d'un champ 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 quartier à des formes

²⁷ Gilles Lazuech, « L'engagement paradoxal des dirigeants de structures d'insertion par l'économie », table ronde Engagement social et cycle de vie, AISLF, XVII^e congrès, Tours, 5-9 juillet 2004.

de structurations juridiques, organisationnelles et salariales, constitue l'événement fondateur de cette génération²⁸. 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 à propos des éducateurs au cours du milieu des années 60²⁹. Ce qui constitue le groupe comme réalité sociale, c'est moins le rapport aux origines que le rapport au métier et, surtout, une certaine homologie des trajectoires conduisant au choix du métier. On ne soulignera sûrement pas assez ce que représente, collectivement, de choisir 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 reconnu. Ceci explique pourquoi ces dirigeants se déclarent fréquemment engagés « à vie » dans le métier et n'expriment pas d'autres envies que celle de pouvoir continuer à travailler là où ils sont ou, du moins, dans le même espace 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 rémunérations notamment et, par conséquent, d'un style de vie et de consommation attachés 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 ”* nous confie Yoann, 36 ans, ancien infirmier, catholique pratiquant, longtemps militant à l'A.C.O.

Pour la seconde génération, les « jeunes », tout se passe comme s'il y avait un certain désenchantement du monde, pour reprendre une notion weberienne, 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 avec rigueur et professionnalisme (*«Quand j'étais au Crédit Lyonnais mon engagement professionnel 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 »* directeur de

²⁸ Ils ont dû au cours des années 80, mettre au point, par « bricolage » et accommodations successives, de nouveaux outils de gestion, trouver de nouvelles activités productives (niches inoccupées dans le domaine du recyclage et de la récupération en particulier). Ils ont dû également créer un marché pour leurs produits, établir des relations de partenariat avec les différents financeurs (et acquérir en ce domaine une compétence « bureaucratique » et « technocratique »), expérimenter une pédagogie de la remise au travail, inventer des formes d'alliances entre entreprises sœurs (réseau et essaimage).

²⁹ Francine Muel-Dreyfus, *Le métier d'éducateur*, Paris, les éditions de Minuit, 1983.

l'ADIE, 35 ans). Il y a là, sûrement, un des effets du processus de professionnalisation du métier, 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 bénévoles. 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 ». Pour le dire de façon un peu brutale ils sont 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 leur début au moins, porteurs d'un projet d'innovation sociale. Tout se passe comme si les « jeunes » étaient particulièrement bien disposés (aussi parce qu'ils ont été formés en conséquence), en tout cas beaucoup plus que leurs aînés, à établir des bilans chiffrés, des données statistiques, des indicateurs de toute nature, répondant en cela aux demandes des diverses administrations et organismes financeurs (Conseil Général, Inspection du Travail, ANPE, etc.). Ils semblent particulièrement habiles également à élaborer des « fiches de suivi » ou des « bilans de compétences », outils visant à formaliser les « parcours d'insertion » et à normaliser les modes d'apprentissages et les pratiques des différents encadrants techniques qui opèrent sur le terrain.

Envisagées du point de vue du sens donné à l'action professionnelle les deux générations se distinguent nettement. La situation décrite précédemment n'est pas sans entretenir quelques analogies avec les observations produites par Max Weber à propos du capitalisme et de ses fondements religieux. Le dispositif moral et éthique du protestantisme apparaît comme essentiel dans la phase de démarrage du capitalisme moderne. Le temps de « l'accumulation primitive » 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 fur et à mesure du processus de rationalisation qui conduit le capitalisme à produire ses propres modes de justification à l'action³⁰. Dans le cas des métiers de l'insertion, il ne fait pas de doute que les premiers arrivants aient pu se penser, à des degrés divers,

³⁰ Principes qui atteindront avec l'école marginaliste un point extrême en considérant que chacun doit être rémunéré en fonction de sa productivité marginale.

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 champ d'activité. Dans son *Histoire économique*, Weber montre qu'au cours du temps le sens religieux perd de son importance dans l'explication de « l'ethos économique ». Ce processus de « désenchantement », dans le sens d'un affaiblissement des croyances comme principe explicatif de l'action concrète, est actuellement à l'œuvre dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Les jeunes cadres de l'IAE qui ont été rencontrés sont, à travers leur façon d'envisager le métier et de le pratiquer, les acteurs du processus de rationalisation en cours. Soit, dans leur cas, le recours à des dispositifs de justification de l'action qui font moins appel à la croyance et plus à des normes professionnelles. Par exemple, leur demande de plus en plus insistante visant à disposer dans ce secteur, à l'instar des autres, d'outils fiables d'évaluation de la production semble aller dans le sens de la rationalisation des activités³¹. 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 champ d'activités sociales et économiques, 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 déploie

3.3 *Manager et militant*

Parmi les personnes interrogées, trois types de militantisme ont été rencontrés : un militantisme classique, politique ou syndical, un militantisme plutôt confessionnel, porté principalement dans la région par d'anciens membres de l'AOC et de la JOC, et un militantisme de « proximité » ou « non encarté », qui s'est exprimé par des activités bénévoles dans des associations de quartier. Deux rapports au militantisme se dégagent alors. Pour

³¹ Le concept d'utilité sociale émerge comme l'un des indicateurs possible de mesure de l'activité et de l'utilité des activités des structures relevant de l'économie sociale et solidaire. La définition précise de cet outil est complexe tant 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'Etat et des collectivités publiques. Voir, Laurent Fraisse, « *Utilité sociale et économie solidaire : un rapport ambivalent*

certaines 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 ce sont un temps investis dans des « mouvements »), pour d'autres³², l'esprit de militance marque davantage un engagement durable, voire même une forme d'existence sociale.

Au sein de l'espace économique et politique nantais, qui nous a servi de terrain d'enquête, le rôle des dirigeants 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 solidaire³³. L'action politique et symbolique de ces militants engagés recueille plutôt un accueil favorable de la part des cadres et dirigeants rencontrés, même de ceux qui sont plus en retrait, parce qu'il sert les intérêts objectifs de l'ensemble des structures et des agents actuellement engagés dans ce champ d'activités. De fait, l'économie sociale et solidaire, lorsque l'on pense en termes d'espace économique, à besoin de faire sa place à côté des deux secteurs d'activités déjà existants. Constituant une nouvelle position dans l'espace économique (européen, national et local), les acteurs du secteur dans leur ensemble ont besoin de l'appui du personnel politique qui est seul en mesure de conférer une légitimité symbolique et juridique à ces activités et d'en assurer la viabilité économique³⁴.

La structuration du champ de l'IAE ainsi que ses transformations récentes, que la seconde génération de cadres introduit nécessairement, ont des effets sur la construction d'une identité professionnelle spécifique pour ces cadres et dirigeants. Pour le dire différemment, des acteurs se réclamant de l'économie sociale et solidaire cherchent à inventer une figure idéale de dirigeant qui soit en mesure de constituer le socle d'une identité professionnelle commune (et éviter une querelle entre les générations), de dépasser l'image caricaturale du cadre post-soixante-huitard, tout en offrant, vis-à-vis des partenaires extérieurs, une représentation sociale relativement unifiée de ce groupe professionnel. Ce travail de construction identitaire

au cœur de la reconfiguration des régulations publiques. » in journée d'étude, « De l'intérêt général à l'utilité sociale ? », Paris, EHESS, 11 janvier 2005.

³² Ces derniers qui se caractérisent par un fort engagement citoyen peuvent avoir été un temps des militants actifs.

³³ 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 dite sociale et solidaire 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, *Ecosolies* en 2006 sont actuellement la forme concrète et publique que prend le groupe ainsi constitué en même temps ces événements contribuent à faire le groupe en lui donnant une consistance et une visibilité.

³⁴ Cet appui est recherché également auprès des universitaires, sociologues, économistes, gestionnaires principalement, dont les travaux empiriques et conceptuels accompagnent de très près le développement de l'économie sociale et solidaire.

est actuellement à l'œuvre. Il est surtout entrepris par quelques-uns des dirigeants de la première génération les plus investis en lien avec des acteurs du champ politiques qui visent à l'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire.

Tout se passe aujourd'hui comme si ce travail de construction aboutissait 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. Ce n'est pas non plus un ancien militant qui serait devenu manager, ni même d'un manager qui se mettrait au militantisme. C'est une figure sociale nouvelle qui serait façonnée entièrement 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 normalement 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'efficacité 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*”.

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).

“ *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).

“ *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 « libertaire », 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 l’ai trouvé. J’ai trouvé ici un endroit où je pouvais vivre ce que j’essayais de vivre. ” (dirigeant, 44 ans, ancien de l’AOC et ancien cadre commercial)

Il y a dans la figure du manager-militant des analogies avec l’engagement des prêtres ouvriers tels que les analysent Charles Suaud et Nathalie Viet-Depaule, dans le sens où les auteurs montrent que, 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 prêtre³⁵. Le manager-militant qu’appellent de leurs vœux certains des acteurs du champ de l’économie sociale et solidaire 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 (d’autres acteurs occupent l’espace politique, symbolique et médiatique et œuvrent à l’effet de construction et de mobilisation du groupe dans son ensemble). 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 celles d’un manager d’entreprise classique. La construction de la figure du manager-militant est l’un des enjeux actuels du champ de l’économie sociale et solidaire. Cette figure participe à la reconnaissance de nouvelles formes de manageriat, de nouvelles formes d’activités et d’une dynamique de création d’emplois qui visent à faire sortir les activités et les structures qui se disent relever de l’économie sociale et solidaire de l’univers de l’association, du bénévolat, de la gestion « approximative ».

Références bibliographiques

Boltanski L. et Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

Fraisse L., « 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 2005.

³⁵ Charles Suaud, Nathalie Viet-Depaule, *Prêtres et ouvriers, une double fidélité mise à l’épreuve, 1944-1969*, Paris, Karthala, 2004.

- Lazuech G., *L'exception française. Le modèle des grandes écoles face à la mondialisation*, Rennes, les PUR, 1999.
- Lazuech G., *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, l'Harmattan, 2005.
- Mauss M., « La prière », in *Le métier de sociologue*, Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron, Paris, Belin, 1968.
- Raveleau B., « Le métier de patron : du miracle au défi entrepreneurial vendéen », in *La révolution des métiers*, dir. Françoise Piotet, Paris, PUF, Le sens social, 2002.
- Roustang G., *Démocratie, le risque du marché*, Paris, Desclée de Brouwer, 2003.
- Sadoul N., « Etre cadre associatif, une forme originale de l'investissement », in *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autres sociologies ?* direction Dan Ferrand-Bechman, Paris, l'Harmattan, 2004.
- Schnapper D., *La compréhension sociologique*, Paris, PUF, Le lien social, 1999.
- Schwartz B., *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes, rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation française, 1981.
- Suaud C., Viet-Depaule N., *Prêtres et ouvriers, une double fidélité mise à l'épreuve, 1944-1969*, Paris, Karthala, 2004.
- Eme B., Laville J-L., *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

Annexes

Présentation synthétique de quelques structures de l'I.A.E

Entreprise / Statut juridique / Date de création	Nombre de salariés / salariés en CDI / salariés en insertion / retour à l'emploi	Activité principale	Chiffre d'affaires ou budget / Principales ressources budgétaires / principaux partenaires
Chantier d'insertion des Relais du cœur (Nantes) Association de bénévoles	41 salariés/ 34 CES, 3CEC, 3 emplois jeunes et 3 CDI. Sorties : 6% CDI, 2% création d'entreprise, 13% en contrat aidé, 17% CDD	Gestion de stock, préparation de commandes pour les restaurants du cœur	30% ventes et dons, 66% subventions publiques. ANPE, PLIE (plan pluriannuel local pour l'insertion et l'emploi)
Actif Ouest, entreprise d'insertion (Nantes) Association de bénévoles	4 encadrants, 10 CEI, sorties vers l'emploi : 50%	Collecte d'ordinateurs usagés, remise en état et revente à des particuliers, maintenance de parcs informatiques	C.A 80% des recettes totales, CA 700 000 euros pour l'exercice 2004 Subvention 18%
Ateliers des deux Rives, association loi de 1901 créée en 1984	30 salariés dont 24 en CES et 4 en CEC. Sorties vers l'emploi : 30%	Nettoyage d'appartement et petits travaux d'entretien, donneur d'ordre Nantes Habitat (recettes 95 000 euros)	Subventions 81% des recettes, Etat 148 000 euros en 2004, Conseil Général 148 000 euros, Communauté urbaine 95 000 euros, PLE 20 000 euros
Promojeunes 49 (Angers), chantier d'insertion au sein d'une structure plus large (centre d'hébergement, demandeurs d'asile, etc.) Association créée en 1995	23 CES, 3 encadrants techniques (CEC), une directrice	Horticulture, espaces verts et atelier bâtiment	Subvention 85%
L'Homme Debout (Nantes), création en 1999	Sortant d'incarcération et publics en grande difficulté 15 postes en CES, 13 à des bénéficiaires du RMI et 2 DELD 40% sortent avec un CDI, un CDD ou une formation	Reconditionnement de meubles (remise en état, restauration) Structure « occupationnelle »	Subventions 100% des recettes
ATAO (Nantes), six chantiers	80 CES, 7 encadrants	Restauration navale, entretien	85% de financements publics

d'insertion, association 1995	techniques, 4 personnels administratifs et de direction Moins de 20% en sorties « positives »	d'espaces verts, tapisserie, réparation de cyclomoteur	
-------------------------------	--	---	--

Arbres (Nantes), chantier d'insertion	10 permanents et 45 salariés en CES. 35% des sortants trouvent un emploi (CDD et CDI)	Collecte de cartons et papier, tri et recyclage	Communauté Urbaine de Nantes, Etat
Société de St Vincent de Paul, Nantes en 1992	13 CES (exclusivement des femmes) et trois permanents Taux de retour à l'emploi en 2004 : 20% en CDI et 40% en CDD	Couture	21 400 euros recette brocante 125 000 euros quêtes et dons 246 000 euros Etat (CAF, ville de Nantes, etc.)
ENVIE 44, entreprise d'insertion, SARL, capital appartient à l'association Emmaüs, Fédération ENVIE	9 permanents, 37 CIE. Sorties « positives » : 48% en 2003 (37% emploi et 11% formation)	Récupération, remise en état et vente d'appareils électroménagers	Direction départementale du travail et de l'emploi, CA : 70% des ressources (900 000 euros de CA en 2003), financements publics 420 000 euros Conseil Général, Conseil Régional, Plan local pour l'emploi, Communauté urbaine de Nantes
L'Air Livre, association, chantier d'insertion	3 permanents, 13 CES	Récupération de livres, tri, vente en boutique et dons aux associations humanitaires	CA 15 000 euros soit 8% des ressources CUN, Conseil Général, PLE
ADC Propreté, entreprise d'insertion (1985 Nantes), actionnaire principal une association loi de 1901	Sorties vers l'emploi : 38% 30 permanents et 90 CIE. 41% de sorties positives en 2004	Vente de service de nettoyage, collectivités publiques et entreprises	CA : 3 200 000 euros en 2004 et 680 000 euros de financements publics (autofinancement 80%)
Relais-Atlantique, entreprise d'insertion, 1995, SCOP, groupe Le Relais, 12 entreprises en 2003.	30 permanents et 30 CEI	Collecte de vêtements, tri et revente dans boutiques Dingue-Fringue	1 500 000 euros, financements publics 600 000 euros (autofinancement 72%)

Les Jardins de contrats, chantier d'insertion, réseau Cocagne (80 potagers), création 1991	27 CES, 5 permanents, 48% de sorties positives (dont 50% en CDD inférieurs à 6 mois)	Vente de légumes biologiques à des particuliers (200 familles) et ferme pédagogique	Partenaires DATAR, Etat (via divers ministères), FONJEP (Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire)
Rebâtir, entreprise d'insertion, SARL, association des anciens d'IBM	20 CEI, 4 salariés permanents 54% des sorties positives (beaucoup en intérim)	Chantier de déconstruction	CA 1 750 000 euros, subventions d'Etat 25% du CA
Pain contre la faim, fondé en 2001, chantier d'insertion, association Trajet (présence des bénévoles)	20 CES, 4 permanents, sorties positives inférieures à 30%	Fabrication de farine à partir de la récupération de pain pour l'alimentation animale et appât pour la pêche	Autofinancement 5,5%, 95% de subventions publiques
Boutique de Gestion Ouest (BG ouest) Association (réseau des boutiques de gestion)	20 salariés permanents	Accompagnement de chômeurs dans la création d'entreprises	Financement public à 100%, 1 000 000 d'euros en 2004, Etat (direction départementale du travail et de l'emploi), Fonds européens (FSE), CRES, Conseil régional, ANPE, etc.

Les dirigeants de l'I.A.E

Sexe/âge	Structure/statut juridique/fonction	Trajectoire scolaire	Trajectoire professionnelle	Origine sociale	Investissements militants.
Homme/47 ans	Accompagnement à la création d'entreprise. BG Ouest/Association / Directeur	Baccalauréat comptabilité et gestion D.E.A économie internationale	Responsable financier aux Moulins de Paris (5ans) Conseillé, chargé d'accompagnement à BGO (10 ans) Directeur de BGO	Père policier Divorcé, deux enfants	Pas de militantisme actif
Femme/50ans	Ouvre boîte 44, aide à la création d'entreprises/ SCOP/Gérante	BEPC BEP photographe Reprise d'études à 23 ans : Institut de promotion du commerce Reprise d'études à 33 ans, formation pour les dirigeants de structures sociales	Photographe (6 ans) Attachée commerciale (statut cadre à 24 ans) dans une PME Animatrice photos à la maison de la culture Diverses responsabilités dans les services culturels de Nantes	Père maraîcher (PME), mère au foyer Divorcée, un enfant	Pas de militantisme actif, attirée jeune par l'autogestion
Homme/48 ans	Le Relais, entreprise d'insertion/SCOP/ Gérant	BEP vente Reprise d'études à 33 ans, DUT gestion des entreprises	Vendeur Hi-FI Responsable de magasin Chômage (2ans) Création du Relais-Atlantique et gérance	Père ouvrier aux chantiers navals de St Nazaire Mère au foyer Marié à une infirmière, deux enfants	Militant à la JOC

Homme/36 ans	Rebâtir, entreprise d'insertion/SARL / Gérant	Baccalauréat général Maîtrise de droit	Travail à l'étranger (Asie) en « freelance » (commerce) Direction d'une agence d'intérim	Père et mère enseignants Père : formateur d'entreprise	Participation dans des mouvements associatifs chrétiens (scoutisme) Secrétaire de l'UREI Président d'Escalade (dirigeants chrétiens réunis pour réfléchir autour des questions sur l'emploi)
Femme/48 ans	Trajet, chantier d'insertion/association/adjointe de direction	BEP secrétariat Formation CAPDES, gestion des établissements sociaux DESS	Bibliothécaire, puis petits boulots Découvre le métier de formateur vers la trentaine	Père artisan, mère secrétaire Célibataire, un enfant	Animation d'un atelier d'écriture dans un quartier (CV, lettres de motivation)
Homme/46 ans	Océan, régie de quartier/association/directeur	BEP mécanicien	Mécanicien automobile	Parents agriculteurs	Militant à la JOC (président de fédération et membre du comité national) A été membre de la CFDT
Femme/44 ans	INSERIM, entreprise d'insertion/SA/ Directrice	Baccalauréat scientifique Licence de biologie Diplômée en management (formation en alternance à l'ESC de Nantes)	Directrice régionale des agences Adecco	Père cadre d'entreprise, mère assistante de gestion Mariée à un cadre d'entreprise, trois enfants	Pas de passé militant

Homme/50 ans	Envie 44, entreprise d'insertion/association/directeur	Baccalauréat littéraire Reprise d'études à 45 ans, IAE de Nantes, diplôme en gestion	Petits boulots Assistant social	Parents tenaient une épicerie de quartier Actuellement marié à une femme médecin, trois enfants	À appartenu à des groupes « alternatifs » et à des « groupes de paroles »
Homme/53 ans	Crédit municipal de Nantes/Directeur	Baccalauréat Deug de droit	Permanent syndical CFDT, responsabilité au niveau national et européen Au Crédit municipal depuis 1992		Militantisme syndical
Homme/56 ans	ATAO, chantiers d'insertion/association/Directeur	Externat des enfants nantais Brevet de technicien agricole	Carrière dans l'industrie agro-alimentaire (commercial) en France et au Maroc Puis libraire (gestion commerciale) 2 ans de chômage	Père commercial Divorcé, trois enfants	Participe au mouvement autogestionnaire en 68
Homme/44ans	Arbres, chantier d'insertion/association/directeur	BEP horticole	Horticulteur Paysagiste, créateur de jardins pour des particuliers Educateur technique dans un chantier de réinsertion	Parents agriculteurs	Sensibilité écologiste, mais pas de passé militant
Homme/43 ans	Air Livre, chantier d'insertion/association/directeur	DUT de gestion Formation dans les métiers de l'encadrement social	Responsable de la gestion de stocks dans une entreprise industrielle Responsable d'un magasin de sport Chômage (1 an)	Parents chefs d'entreprise	Beaucoup de bénévolat dans les milieux associatifs sportifs.
Homme/35 ans	ADIE, « finances solidaires »/association/directeur régional	DEA d'économie internationale Diplômé de sciences politiques DESS international à Paris II	Responsable commercial au Crédit Lyonnais (3ans) Puis ADIE (à l'âge de 25 ans)	Marié, deux enfants, femme cadre bancaire	Pas de passé militant
Homme/52ans	ADC Propreté, entreprise d'insertion/SAS/directeur général	Baccalauréat E Formation à « directeur d'équipements socio-éducatifs » DESS gestion et administration des entreprises à l'IAE de Nantes (en 2000)	PTT après le bac Animateur de sport dans les quartiers polaires Chômage et petits boulots ADC Propreté depuis 17 ans	Père agriculteur devenu ouvrier Mère au foyer	Pas de parcours militant

Homme/50ans	Actif Ouest, entreprise d'insertion/SA/ directeur	Baccalauréat	Petits boulots dans l'animation Directeur de foyer de jeunes travailleurs Formateur à l'Institut Régional du Travail Social Directeur d'une association pour handicapés et « cas sociaux » Une période de chômage avant l'emploi actuel	Père ouvrier dans la construction automobile Mère, ménages puis assistante maternelle	Militant politique et associatif
Homme/26 ans	Homme Debout/ Chantier d'insertion / responsable du suivi social et économique	Baccalauréat général IUT Prépare une maîtrise : encadrement du social	Premier emploi	Parents enseignants dans le secondaire	Militant dans une association humanitaire
Homme/45 ans	Relais-Atlantique, entreprise d'insertion/SCOP/ directeur adjoint	BEP vente	Employé de commerce puis VRP	Parents fonctionnaires à la Poste	Militant à la JOC