

Gilles Lazuech
Université de Nantes
CENS
Gilles.lazuech@univ-nantes.fr

Colloque « Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales »

Nantes – 29 et 30 septembre 2008

Les dirigeants salariés de l'économie sociale : un essai de compréhension sociologique

Résumé

Peu de travaux ont été consacrés en France à la connaissance des salariés de l'économie sociale, encore moins à ceux de ses dirigeants salariés ou non salariés¹. Dans l'ensemble la littérature sociologique, même récente, reste fortement marquée par l'idée que le monde associatif ne peut être un univers ordinaire de travail. Les salariés du secteur associatif, ses cadres et ses dirigeants seraient, *a priori*, plus vertueux et plus engagés que les autres salariés du public et du privé. Ces dispositions à la vertu et à l'engagement expliqueraient, notamment, l'acceptation d'un surtravail et des rémunérations inférieures à celles qui ont cours dans les autres secteurs de l'économie. La communication s'inscrit dans un projet d'ensemble d'identification des dynamiques entrepreneuriales dans le champ de l'économie sociale. Nous voudrions centrer notre contribution sur les acteurs de l'ESS assurant une fonction de dirigeants. À cette fin, une enquête de type quantitative et qualitative ont été réalisées au cours du premier semestre de l'année 2007 auprès de dirigeants salariés de structures relevant de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) en Pays de la Loire².

**Leader employees of social economy :
a test of understanding sociological**

The communication is part of an overall project identification dynamic entrepreneurial in the field of social economy.

We would like to focus our contribution on the actors of ESS providing a function of leaders

¹ On se reportera à l'article de Maud Simonet, « Le monde associatif : entre travail et engagement », in *Sociologie du monde du travail*, dir Norbert Alter, Paris, PUF, 2007, qui présente l'essentiel de la littérature sociologique produite en France depuis 15 ans à propos de l'emploi associatif.

² Ce travail d'enquête a été réalisé avec la collaboration de Lionel Prouteau, économiste, Maître de conférence à l'Université de Nantes et membre du LEN.

To this end, a quantitative survey-type (questionnaires, N = 125) and qualitative (interviews, N = 25) were carried out during the first half of 2007 with employees and volunteers leadership structures within the Insertion by the Economic Activity (IAE) in the Pays de la Loire. The data gathered by these investigations, if they fail to offer an exhaustive analysis of players in the ESS, however, allow the construction of an initial analysis framework for the understanding of this population of leaders.

Little work has been spent in France to the attention of employees of the social economy, let alone those of its leaders or non-salaried employees.

In all the sociological literature, even recently, remains heavily marked by the idea that the world associations can not be an ordinary world of work.

That the weight of the commitment, dedication, militancy, weighs stronger than in other sectors of the market economy or non-market.

The employees in the sector, its management and its leaders would, a priori, more virtuous than other employees of public and private.

This provision would explain to virtue, including the acceptance of a *surtravail* (ethos of the volunteer would be active even among employees) and pay less than those occurring in other sectors of the economy (interest Labour and the sense to serve a "cause" offset lower pay).

I Please refer to the article by Maud Simonet, "The World associations between work and commitment," Sociology in the world of work, dir Norbert Alter, Paris, PUF, 2007, which provides the bulk of the sociological literature produced in France for 15 years about employment associations.

The interest from the scope of the IAE is that it allows to observe structures more or less distant parts of the world market and for a quarter of them do not have the status of association. The IAE is a case of plural economy whose claims Jean-Louis Laville, a hybrid world also following the work of Matthew Helly on business associations.

The surveys were put forward some heterogeneity of the World leaders of the IAE that exceeds even if it may mark the form of entrepreneurship implemented in this sector.

Therefore, reversing perspective, we focus more on players than their structure, although a close relationship can be established between the two.

We will also try to put forward "success" or "failures" related to business relationships - Weber seems elective affinities - between volunteer leaders and cadres employees.

Quatre manières d'être dirigeant

La population des dirigeants de structures d'insertion 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 leurs activités professionnelles³.

Selon une démarche de restitution des résultats inspirée par la méthode de l'idéal type, 4 grandes figures de dirigeants ont pu être construites. Les deux premières figures relèvent du principe de la justice sociale : l'économie sociale est un instrument de lutte contre certaines injustices sociales ; les deux suivantes relèvent plutôt de l'idée d'une compatibilité entre l'efficacité économique et certains aménagements visant à prendre en compte des « handicaps » nuisant à la pleine efficacité des travailleurs⁴.

Les « pionniers » : la figure du militant de l'économie sociale

La première figure correspond à un dirigeant qui conserve en lui l'âme du militant qu'il a souvent été dans sa jeunesse. Pour ces dirigeants de la première heure (ils occupent leurs fonctions depuis plus de 15 ans généralement) la mission sociale de la structure est mise en avant lors des entretiens alors que l'activité économique n'est évoquée que comme support. Dans les structures accueillant des personnes ayant un handicap social lourd, l'activité économique est présentée comme l'occasion d'une mise en situation concrète à l'occasion de laquelle le processus de réaffiliation sociale peut prendre corps (l'économie comme outil pédagogique sans contrainte réelle de résultats).

Ces dirigeants salariés se répartissent en deux sous-groupes selon la prise en compte de leur itinéraire professionnel au sein du champ de l'IAE. Le premier correspond à des directeurs ou directrices de petites structures, à statut associatif (association intermédiaire ou atelier – chantier d'insertion). Ce sont assez souvent d'anciens travailleurs sociaux, des formateurs pour adultes, parfois passés par des missions locales qui, au cours de leur parcours professionnel, ont découvert l'insertion et s'y sont stabilisés. Le second sous-groupe renvoie à

³ Nos analyses s'appuient sur un matériau d'enquête constitué de 125 questionnaires retournés par les dirigeants salariés (sur 250 envoyés) et de 18 entretiens approfondis dans le cadre de l'enquête pour la DIISES, ainsi que sur des entretiens et des observations réalisés depuis 2001 en Loire-Atlantique sur le dispositif d'insertion par l'économie.

⁴ Selon le principe de la discrimination positive ou de droits ouverts à certaines populations considérées comme souffrant de « handicaps » qui, dans notre cas, sont liés en partie aux transformations du marché du travail en particulier pour ce qui est de la formation professionnelle.

des dirigeants qui sont à la tête de « grosses » structures, généralement associatives (comme les régies de quartier). Ces derniers ont le sentiment d'appartenir à l'économie sociale, certains s'investissent dans des réseaux visant à fournir aux structures de l'économie sociale des outils de management et des objectifs en matière de qualité.

Les dirigeants qui sont à la tête de « grosses » structures se définissent volontiers comme des gestionnaires et des « politiques ». Des hommes de réseau et de dossiers plus que des hommes de terrain au contact des personnes à insérer. Ils ont obtenu leur poste après avoir passé plusieurs années à la tête d'une structure plus petite. Leur nomination est un signe de reconnaissance d'une carrière réussie dans le dispositif de réinsertion social.

« Notre conseil d'administration, ce sont des gens de bonne volonté, mais ils n'ont pas idée de ce que doit être au quotidien la gestion d'une structure comme celle-ci. On a un budget de 2,6 millions d'euros, c'est une entreprise, c'est 70 salariés, ça se gère, c'est 500 personnes accueillies par an. Y'a un secrétariat, une comptabilité, un contrôle de gestion, un service facturation Je pense pas que les administrateurs en aient conscience, ils sont sur leur objectif associatif, ils ne voient pas le reste (...) Moi je dois négocier chaque année plus de 300 000 euros de subventions des pouvoirs publics, alors ce qu'ils regardent à la Direction du Travail, c'est mes résultats, c'est le nombre d'heures de travail distribuées, le nombre de contrats signés » Directeur d'une ancienne régie de quartier, 55 ans.

De leur côté, les dirigeants des petites structures se définissent volontiers comme des « managers du quotidien » et des « catalyseurs d'énergies ». Ils apparaissent, lors des entretiens, investis corps et âme dans leur mission et ne semblent compter ni leur temps ni leur argent.

« Je suis là parce que j'ai des convictions personnelles, sinon je serais autre part, je serais dans le privé et je pense que je serais payé plus que 2200 euros par mois pour les mêmes exigences de rentabilité que je peux avoir ici (...) J'ai un passé de militant associatif, j'ai jamais eu une carte mais j'ai été à la JOC (...) Donc on n'arrive pas dans l'insertion comme ça (...) On bosse avec pas beaucoup de moyens, mais on travaille pour les laisser pour-compte, on accompagne des gens à s'en sortir » Directeur de deux chantiers d'insertion, 47 ans.

Ce sont pour la plupart des cadres de promotion. Ils proviennent généralement des classes populaires ou de la petite classe moyenne. Plutôt de la génération des « enfants de 68 », ils se caractérisent par une trajectoire professionnelle non linéaire : « petits boulots », plusieurs expériences professionnelles en entreprise, période de chômage ainsi que par un ancien passé de militant dans des organisations politiques ou confessionnelles (comme la JOC). Plus âgés

que la moyenne des dirigeants (ils ont entre 50 et 60 ans), ils ont rarement entrepris une reprise d'études visant à l'obtention d'un diplôme de gestion ou de management. Pour eux l'expérience compte plus que les diplômes.

« J'ai pas de diplôme, mais je pense être compétent. J'ai développé ces compétences avec le temps, dans le secteur associatif et autre, j'ai été président d'une association, j'ai été conseiller municipal, j'ai accumulé des expériences qui sont aussi formatrices que les diplômes », Directeur d'une importante structure, niveau baccalauréat A, 55 ans.

Ce premier groupe rassemble les pionniers de l'insertion par l'activité économique. Ils ont eu à bâtir de toutes pièces un métier au cours des années 80, 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, des modes de management spécifiques et une pédagogie de la remise au travail. Ils ont dû également faire leur place au sein de l'espace économique global, inventer des formes originales d'essaimage et de liens en réseau, enfin faire valoir leur mission d'intérêt général auprès des pouvoirs publics.

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 personnes de conviction qui, dans les entretiens, se déclarent totalement investis par les missions de leur structure. Ici, les propos de Jacques, un des gérants actuels de « S'en sortir »⁵ 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.”

Ce qui constitue le groupe comme réalité sociale, c'est moins le rapport aux origines sociales 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, le fait de choisir une activité professionnelle qui, au moment où ce choix se produit, emprunte la voie d'un métier qui 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 rémunération notamment et, par conséquent, d'un style de vie et de consommation attaché ordinairement aux cadres dirigeants.

« Ma bagarre, c'est la reconnaissance que l'insertion par l'activité économique, c'est un élément de l'économie du pays. Moi, je développe mon activité dans ce sens là, mais si un jour on me demande d'aller chercher du pognon, c'est sûr je tire ma révérence. » Dirigeant d'une E.I.

« Les nouveaux entrepreneurs » de l'économie sociale

Ces hommes et femmes, souvent autour de la quarantaine, diplômés de l'enseignement supérieur, constituent la seconde génération des dirigeants de l'économie sociale. Ils partagent des traits communs avec les dirigeants salariés du premier groupe, en particulier le fait que la mission de réinsertion sociale fait sens avant l'activité économique et qu'elle constitue la raison d'être de leur choix professionnel. Mais, contrairement à ces derniers, ils sont souvent plus pragmatiques, à la fois par rapport au marché dont ils acceptent les règles et les contraintes mais aussi vis-à-vis de leur propre situation professionnelle dans le sens où l'idée de faire carrière dans le champ de l'économie sociale ne leur est pas tout à fait étrangère.

Quelques-uns des dirigeants de ce groupe ont été travailleurs sociaux ou formateurs, certains ont un passé professionnel comme cadre dans l'économie marchande. Pour ceux-ci, leur présence dans l'économie sociale s'explique moins par la « vocation » ou l'esprit de militance que par une reconversion professionnelle liée à la recherche d'un travail « autre » qui ait, à leurs yeux, plus de sens et aussi, peut être, pour s'éloigner de conditions de travail jugées pesantes. L'intérêt pour la mission sociale de la structure ainsi que le fait de travailler dans un cadre associatif sont généralement évoqués comme raisons fortes pour expliquer le choix de leur orientation professionnelle.

« J'ai un BTS de gestion et d'organisation des entreprises, j'ai travaillé pendant 10 dans le commercial, je vendais de la publicité, j'étais chef de pub chez Havas à Orléans, ensuite j'en ai eu marre, je voulais changer, j'ai fait une formation de formateur, j'ai enseigné le

⁵ Nom fictif.

marketing, à la suite de ça j'ai glissé tout à fait par hasard sur l'insertion parce que l'on m'a proposé un poste de formatrice en insertion (...) Ce qui m'intéressait, c'était la relation humaine. À Havas je vendais du vent. » directrice d'une AI depuis 2006.

Ces cadres dirigeants sont généralement optimistes tant pour l'avenir de l'économie sociale et solidaire, dont ils pensent qu'elle a toute sa place dans la société et l'économie française, que pour leur propre avenir professionnel. Ils sont à la tête d'une entreprise d'insertion ou d'une association intermédiaire. Rares sont ceux qui sont à l'origine de la création de la structure. Dans le cadre de leur mission professionnelle, ils sont en relation étroite avec l'équipe de dirigeants bénévoles. Le président, en particulier, est un partenaire souvent incontournable. Une bonne entente, voire une collaboration soutenue, entre le dirigeant salarié et le président semble sur le terrain indispensable à la réussite des projets de l'entreprise et à la dynamique entrepreneuriale.

Ces salariés apportent avec eux des idées, des projets, un dynamisme dont certaines structures, créées dans les années 80, ressentaient le besoin. Certaines d'entre-elles, avant leur arrivée, perdaient des clients, rencontraient des difficultés financières importantes, souffraient parfois d'une mauvaise gestion liée à des conflits entre les salariés et les bénévoles et/ou à une confusion des responsabilités ou à des niveaux insuffisants de compétences professionnelles ou bien encore, tout simplement, souffraient d'une crise de croissance. Leur arrivée coïncide souvent avec une nouvelle étape dans la vie de ces structures. Ils vont contribuer à assurer la transition vers un second âge de l'insertion : des structures moins militantes, moins assises sur le bénévolat, moins marquées par une gestion « approximative ».

« [La structure] existe depuis 85, c'est l'émanation de deux bénévoles qui ont décidé d'aider les gens en difficulté en leur proposant des petits travaux, jardinage, bricolage chez des particuliers. Il faut savoir que l'IAE en 1985 n'était pas du tout structurée, il n'y avait pas du tout de réglementation, c'était fait que par des bénévoles, c'était pas du tout professionnalisé au niveau de la profession. C'est-à-dire que c'était les bénévoles qui faisaient la réception des demandeurs d'emploi, des clients, ils faisaient l'interface entre une offre et une demande. Avec le temps, l'association s'est professionnalisée, aujourd'hui on a très peu de bénévoles, ce sont pratiquement que des salariés, nous sommes 16 salariés dans la structure dont 10 équivalents temps plein. Directrice, 48 ans, DESS Administration des entreprises AI spécialisée dans les services aux personnes.

Les nouveaux entrepreneurs de l'économie sociale sont objectivement porteurs d'un processus de restructuration et de professionnalisation du secteur de l'IAE et ce dans plusieurs directions⁶ : diversification des activités et des structures visant à répondre à un « marché » de l'insertion de plus en plus segmenté ; élaboration de nouveaux outils visant à rationaliser les missions de formation et d'accompagnement des publics en insertion en lien avec les partenaires extérieurs (définition d'un projet professionnel, élaboration d'une action de formation, outils d'évaluation des compétences acquises) ; recherche de nouvelles activités et de nouveaux débouchés ; développement du travail en réseau avec d'autres structures d'insertion afin de mettre en commun certains outils de gestion et de management et élaboration de chartes de qualité conduisant l'émergence d'une économie de la qualité dans le secteur de l'insertion (Karpik , 2006)⁷ ; implantation dans de nouveaux locaux plus fonctionnels et permettant une meilleure organisation du travail (ainsi qu'une politique d'achat de matériel et d'outils informatiques : micro-ordinateurs, réseaux informatiques, logiciels, qui souvent faisaient défaut) ; politique de recrutement des encadrants techniques et de l'accompagnement social axée sur le professionnalisme et la compétence, etc.

Lors des entretiens, ces nouveaux entrepreneurs de l'économie sociale ont insisté sur le caractère professionnel de leur mission, sur leur envie de casser l'image de « bricoleur » trop souvent attachée selon eux aux structures de l'ESS et à leurs dirigeants.

« On cherche à se positionner sur certains marchés publics, là on est en concurrence avec de grosses boîtes, donc on doit être crédible, sur le plan financier, sur la capacité à relever la commande, on doit donc être professionnel, mais on doit aussi mettre en avant que notre différence à nous c'est que l'on n'est pas là que pour faire du fric, qu'on est là pour redonner du travail et pour former des gens. On veut montrer que l'insertion par l'activité économique, c'est aussi performant sur le plan économique et sur le plan social. C'est en tenant ces deux bouts que l'on arrive à avoir le soutien des politiques et que l'on obtient certains marchés publics » Entreprise d'insertion spécialisée sur le tri des déchets.

⁶ Les remarques suivantes reprennent une partie des propos relatifs aux stratégies de développement des activités. Mais ces questions sont désormais abordées sous l'angle des acteurs qui les mettent en œuvre alors que dans les développements antérieurs l'approche adoptée mettait l'accent sur la dynamique des structures.

⁷ Le secteur de l'IAE correspond, d'un point de vue analytique, à une « économie des singularités » pour reprendre les termes de Lucien Karpik, soit des marchés dont les « produits » sont peu comparables les uns aux autres et où existe une certaine opacité de l'information. Les chartes, labels, réseaux, etc. sont des formes d'organisations des marchés qui définissent un niveau de qualité à partir duquel les choix deviennent possibles. Par exemple, les adhérents de l'UREI doivent respecter un cahier des charges élaboré lors du Conseil d'Administration du 1^{er} février 2001 dans lequel est précisé que l'entreprise d'insertion est à la fois clairement ancrée dans le champ de l'insertion mais également dans le champ économique dont elle doit respecter les règles (prix, fiscalité, droit du travail, conventions collectives, etc.).

« L'inconvénient lorsqu'il s'agit de répondre à un appel d'offre, c'est que les partenaires locaux classaient l'ESS au rang des bricoleurs. On ne nous prenait jamais vraiment au sérieux, ou alors la Communauté de communes nous donnait un lot souvent dérisoire, comme, par exemple, la distribution des sacs au porte à porte pour le recyclage » Entreprise d'insertion.

Selon ces dirigeants, il est important que les structures de l'IAE soient perçues comme des partenaires sérieux et crédibles. Ceci auprès des pouvoirs publics et des élus afin de pouvoir répondre à des appels d'offre et obtenir des garanties financières ; auprès des banques afin d'obtenir des prêts bancaires indispensables pour la réalisation d'investissements lourds ; auprès des clients qui doivent être satisfaits du service rendu (l'idée étant, dans le champ concurrentiel, de se mesurer aux autres sur la qualité et non sur les prix, de pouvoir fidéliser la clientèle en particulier dans les activités de services).

L'ensemble des évolutions que nous avons constatées auprès des nouveaux dirigeants de l'économie sociale conduit à penser qu'il existe une convergence entre le secteur de l'IAE et le reste de l'économie marchande au moins sur les marchés sur lesquels cette économie se développe⁸. Dans bien des cas cette convergence existe, en matière de prix, de qualité du service, voire dans certaines formes de management. Toutefois les convergences ne sauraient gommer certaines différences de taille : d'une part, il y a un sens donné à l'activité économique qui n'est pas identique à celui que l'on observe dans l'économie marchande classique ; d'autre part, des acteurs qui dirigent ces structures ne sont pas assimilables totalement à des cadres ordinaires, cela dans le sens qu'ils donnent à leur travail et dans les « attributs » généralement associés au statut de cadre dans lequel ils ne se reconnaissent pas toujours.

Les « patrons » : l'économie sociale comme projet personnel

Le troisième groupe de dirigeants se distingue du premier second groupe dans le sens où, la plupart du temps, les structures qu'ils dirigent n'ont plus la forme associative mais celles d'entreprises à statut commercial. Ces dirigeants ont des profils de patrons de PME, des « petits patrons » fortement investis dans leur « affaire ». Ils sont généralement bien insérés dans l'espace économique local et ont reçu l'appui de certains élus (en particulier pour l'obtention des marchés publics). La plupart sont des autodidactes, ils ont repris, en formation

⁸ Cette convergence ici évoquée fait écho au processus d'isomorphisme institutionnel abordé dans le chapitre 2.

continue, des études de gestion ou de management. Leur parcours professionnel est très lié à l'entreprise dont ils sont souvent les créateurs. À l'origine salariés associatifs, ils ont contribué à transformer leur structure en société par actions (société par actions simplifiées S.A.S) dont ils détiennent la majorité des parts.

Ce sont des patrons très actifs. Au moment de l'enquête, tous étaient en recherche de nouveaux marchés afin de pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise. Ces dirigeants consolident leur légitimité entrepreneuriale en prenant des responsabilités au sein des organisations professionnelles représentatives de leur branche d'activité et au sein des structures représentatives de l'économie sociale et solidaire (UREI des Pays de Loire, CNEI).

« On a démarré la collecte de papiers auprès des entreprises en 96 et après on a surfé sur la vague du déchet. De la collecte de papier, il y a eu le premier appel d'offres sur les centres de tri, on a répondu. [...] Pour pérenniser la boîte j'étais toujours en recherche d'activités nouvelles, la réussite du tri sélectif dépendait de l'habitant, la Communauté de communes a mis en place des actions de communication autour du déchet, les « ambassadeurs du tri » et on a pris le marché (...) Une de nos préoccupations aujourd'hui, c'est de nous faire connaître par les entreprises classiques, on était le nez dans le guidon pendant 15 ans, on est passé de 3 à 150 salariés, aujourd'hui, on commence à prendre du recul et à rentrer dans des réseaux et notamment des réseaux d'entreprises (...) On est dans le réseau UREI depuis longtemps, on commence à rentrer dans des réseaux d'entreprises, localement [...]. J'ai pris contact avec le Medef, c'est embryonnaire, il faut du temps, mais c'est très important notamment pour des entreprises d'insertion comme les nôtres qui sont de véritables acteurs économiques (...) Si l'UREI, via le CNEI, n'était pas forte, on ne serait pas reconnu nationalement, on n'aurait pas un nombre important de postes d'insertion. L'union fait la force et ça me paraît évident d'être dans le réseau. Après, au niveau entrepreneurial, c'est pareil, pour développer l'activité c'est plus facile surtout qu'on est dans le service aux entreprises, elles nous connaîtront mieux. » EI, 150 salariés, tri des déchets.

L'efficacité économique, la performance sur le marché sont mises en avant. La pleine satisfaction du client ou du donneur d'ordres sert de ligne directrice à l'ensemble du management. À ce titre, l'organisation du travail est pensée du point de vue des exigences économiques, les actions de formation et l'accompagnement individuel étant en partie hors du temps et de l'espace de la production. Ce sont des entreprises dynamiques, ayant connu depuis 10 ans une forte croissance (taille moyenne entre 100 et 200 salariés, tous statuts confondus). Elles sont reconnues comme telles au sein de l'espace local, voire régional dans

lesquels elles se sont fait un nom. Ce sont des partenaires économiques à part entière à qui les banques accordent toute leur confiance.

Ces patrons n'affichent pas leur appartenance à l'économie sociale auprès de leurs fournisseurs et de leurs clients. Ils ne vendent pas de l'insertion mais un produit ou un service. Sur la question de leur rémunération ou sur celle des bénéfices, leur position tranche nettement avec les dirigeants du premier et du second groupe, faire de l'argent, distribuer les bénéfices n'est pas un tabou même pour une entreprise d'insertion.

Ces patrons ne sont pas marqués par la vocation, leur passé militant n'est pas très significatif. Ils sont souvent issus des fractions basses de la classe moyenne (parents employés, artisans ou commerçants, parfois agriculteurs). Ils ont le sentiment d'être arrivés là où ils sont par leur détermination et leur travail. Leur cheminement professionnel, plutôt individualiste, les conduit à avoir une conception de l'insertion relativement voisine : ceux qui veulent s'en sortir le peuvent s'ils s'en donnent les moyens (Ebersold, 2001)⁹. D'où une organisation du dispositif d'insertion très rationalisé qui laisse peu de place à la prise en compte des cas individuels.

« Je ne voulais pas d'une assistante sociale. Ça c'est le gros risque d'être dans une posture d'assistance. Ici, on est très exigeant avec les gens, mais en même temps on leur donne les moyens de réussir. C'est comme ça que l'on peut les amener à modifier profondément la vision qu'ils ont d'eux-mêmes. Ce qui est en cause profondément dans les organismes d'insertion, c'est la notion d'estime de soi. Quand leur image est dégradée, ils sont incapables de se projeter. Ils ne se projettent que s'ils se voient eux-mêmes dans une position différente (...) Donc pour moi, la structure, l'organisation de la production, le temps et le rythme du travail que l'on a mis en place ici ce sont des outils de réinsertion, ce sont des outils pour que des personnes en difficulté d'accès à l'emploi puissent acquérir des compétences et se requalifier professionnellement afin d'être en capacité de se repositionner sur le marché. » Président directeur général d'une E.I.

Les cadres « détachés » des entreprises marchandes

⁹ Serge Ebersold, en s'appuyant sur la philosophie générale du dispositif d'insertion, montre que c'est à l'inemployable de se prendre en main afin de « rebondir ». Le dispositif d'insertion est alors perçu comme une « chance » permettant de développer d'autres compétences et qualités professionnelles. Le sans-emploi est un salarié en devenir qui doit acquérir autonomie et compétences. De ce point de vue, le dispositif d'insertion doit être considéré comme un sas entre l'inemployabilité et le retour sur le marché du travail ordinaire.

Enfin un quatrième groupe de dirigeants apparaît nettement, même s'il demeure très minoritaire. Ce sont des personnes à la tête de structures d'insertion créées par des entreprises marchandes classiques dans une démarche plus économique que sociale. Il s'agit, pour ces entreprises, d'occuper localement un marché, en réservant aux structures subventionnées les segments les moins rentables et/ou en se ménageant une mobilité des personnels d'une structure à l'autre en fonction des besoins du moment, ceci selon la politique de la recherche du coût le plus bas (*low cost*). Cette logique d'occupation du « terrain », qui épouse des préoccupations de type économique, vise à établir des barrières à l'entrée (par saturation du marché) afin de se prémunir d'un éventuel concurrent.

« B [une grande entreprise d'intérim] a mis du pognon, sur le terrain. On va travailler ensemble sur un nouveau concept d'ETTI qui serait en lien plus étroit avec B. Y'aura des liens nouveaux, par exemple des agences ETTI qui seront physiquement avec les agences B, elles vont nous intégrer dans leurs offres, elles ont intérêt à nous utiliser. Si fait qu'on ne se développera plus seul, pas comme à Y [ville de l'ouest de la France] où on a créé ex nihilo une agence ETTI et ça a été très lourd. On a plus envie de galérer, de partir à zéro ».
Directeur général d'un groupe d'ETTI.

C'est dans les entreprises d'intérim que ce cas a été rencontré le plus souvent. La possibilité d'ouvrir des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) offre aux entreprises d'intérim marchandes une occasion bien venue. Dans certains cas, les ETTI apparaissent de simples filiales d'entreprises ou de groupes de taille nationale. La création de nouvelles ETTI est parfois adossée à des agences existantes préalablement. Dans certains cas, les locaux sont les mêmes ainsi que le personnel de secrétariat et de direction ce qui permet de réaliser de substantielles économies d'échelles.

Le discours tenu par les dirigeants met en avant la dimension sociale des ETTI et la volonté, pour un grand groupe, d'être un acteur de la politique sociale au niveau local.

« J'ai toujours dit que je fais de l'insertion, je dis ce qu'il y a derrière, et je le dis de façon cartésienne et rationnelle. C'est-à-dire que c'est un service et qu'il y a des éléments de valeur ajoutée à chaque étape, ça parle aux chefs d'entreprises. Après, il faut le concrétiser, exemple, quand c'était assez tendu, nos agences ne voulaient plus en parler, depuis 2, 3 ans, tout le monde y est à fond parce que ça marche. Pourquoi ? Pour déclencher la commande en le présentant de façon cartésienne et avec un peu de sens parce qu'il faut mettre un peu de couleur là dedans, et ça vient bien répondre à des besoins d'entreprises qui ont besoin de gens à faible qualification. Ça on le présente, on le vend et on le traduit dans les faits car

l'encadrement et l'accompagnement, on le fait. On met plus de temps pour recruter les gens, on les accompagne pour la première mission pour dégonfler les peurs que les gens ont et sur les postes de travail. Petit à petit, ça fait son nid, surtout dans des entreprises à taille humaine. » Directeur général d'un groupe d'ETTI

Le savoir-faire des personnels permanents permet généralement d'assurer une assez bonne rentabilité des ETTI, certaines sont mêmes bénéficiaires. Le chiffre d'affaires réalisé par l'activité économique correspond souvent à 90 % ou plus des ressources totales ce qui donne aux ETTI une assez grande autonomie vis-à-vis des financements et subventions publics.

Relativement éloignés de toute considération idéologique et militante, les dirigeants se comportent en managers. Ils utilisent sans *a priori* les ressources institutionnelles (missions locales, PLI, Conseils Généraux, ANPE) et établissent avec les agents de l'Etat et les responsables politiques locaux plutôt de bonnes relations ce qui n'est pas toujours le cas avec les responsables des organisations de l'économie sociale qui doutent de leur engagement dans l'économie sociale et solidaire.

Les propos tenus par ces dirigeants évoquent leur culture entrepreneuriale et managériale : l'insertion est pensée comme un marché ; les autres ETTI sont des concurrents ; la logique de développement est de couvrir le plus possible un territoire ; le management est rationalisé, des outils de gestion et de management du personnel sont élaborés et éprouvés.

La majorité des dirigeants rencontrés a occupé, ou occupent encore, des fonctions de responsabilité importante au sein de l'entreprise ou du groupe. Pour eux l'activité consacrée aux structures de l'I.A.E est ponctuelle et ils n'envisagent pas y faire carrière.

« Vous allez pouvoir comprendre que mon parcours professionnel teinte forcément aussi ma pratique professionnelle. J'ai quarante-cinq ans. Je travaille donc dans l'entreprise d'intérim d'insertion, qui est située tout près d'ici, c'est à même pas cinq cents mètres. Et ça fait trois ans et demi maintenant que je suis sur cette direction. Donc c'est un poste de directeur général puisque l'entreprise a deux agences [...]. Avant d'arriver [dans l'entreprise], j'étais dans le travail temporaire classique où j'ai fait une quinzaine d'années chez A [une grande entreprise d'intérim] dans la région [...]. Auparavant ça n'a pas beaucoup d'importance, mais j'étais sur des activités commerciales. Donc dans ce secteur qu'est l'insertion, je ne connaissais rien du tout. En fait en matière de culture sociale vous avez beaucoup plus de connaissances que moi ... Moi je connais la culture économique et je ne connais pas du tout la culture sociale et cette pratique-là en fait (...) Chez A, j'ai fait un joli parcours, j'étais chef de la principale agence du département, et puis j'ai eu envi de changer, de souffler un

peu, j'ai accepté ce poste [dans l'ETTI], je sais que c'est un handicap dans l'évolution de ma carrière, mais bon la maison est payée. C'est sûr qu'aujourd'hui je gagne bien moins d'argent qu'avant. » Femme, 45 ans, responsable d'un réseau d'ETTI

Ce qui distingue le plus fortement les dirigeants du quatrième groupe en comparaison de ceux des trois premiers groupes est la pleine acceptation de l'économie concurrentielle et la mobilisation d'un discours entrepreneurial et managérial assez traditionnel. Ce sont des cadres dirigeants qui envisagent l'insertion, à partir de sa composante salariale, dans un marché où il peut y avoir de la place pour une main d'œuvre faiblement qualifiée. En qualité d'entrepreneur, ces dirigeants pensent d'abord marché avant de penser insertion, ou, plus exactement, les marchés de l'insertion sont des marchés existants (ou à développer) sur lesquels un entrepreneur et une entreprise peuvent déployer une activité économique rentable. Certaines des valeurs mises en avant par les tenants de l'ESS semblent en opposition ou en contradiction avec les discours que nous avons pu recueillir auprès de ces dirigeants.

Il y a cependant la nécessité de nuancer les propos tenus ci-dessus lorsque l'on porte plus d'attention sur les personnels qui occupent des fonctions de responsabilités dans les ETTI et non plus au sein du groupe ou de la direction générale. Ces derniers, à l'occasion des entretiens, mettent toujours en avant la mission sociale des ETTI en regard des entreprises classiques d'intérim. Les remarques qui ont été faites plus haut dans le texte semblent plutôt concerner les cadres des groupes actionnaires des ETTI.

En conclusion de ces développements consacrés aux dirigeants salariés, soulignons que si nombre de ceux qui sont actuellement en fonction ne sont pas les créateurs de leur structure, ils n'en demeurent pas moins, fréquemment, des entrepreneurs. Ils ne se contentent pas de développer leurs activités de production mais en créent de nouvelles, inventent des outils de gestion, innovent au sein de leur secteur d'activité et au sein des réseaux auxquels ces dirigeants appartiennent, se saisissent de nouvelles formes juridiques, etc. À l'occasion des entretiens, nous avons rencontré des hommes et des femmes de « projets » qui, pour une large part, sont aussi portés par les membres du CA. La dynamique entrepreneuriale est rarement solitaire, nous l'avons déjà souligné : la réussite des projets dépend presque toujours d'une « bonne entente » entre les dirigeants salariés (qui sont parfois les seuls cadres de la structure) et les membres élus du conseil d'administration, en particulier les présidents des associations.

Bibliographie :

Bregeon P., A quoi servent les professionnels de l'insertion, L'Harmattan, 2008.

Ebersold S., La naissance de l'inemployable, Rennes, PUR, 2001.

Laville J-L., Cattani O., (2005), *Dictionnaire de l'autre économie*, Desclée de Brouwer.

Lazuech G., (2005) *Sortir du chômage retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, l'Harmattan.

Lazuech G., « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation et Emploi*, n° 95, juillet-septembre 2006.

Lazuech G., Prouteau P., « L'entrepreneuriat dans le champ de l'insertion par l'activité économique : une étude exploratoire » in *Entrepreneuriat en Economie sociale et solidaire*, Rapport final remis à la DIIESES, Prouteau L. et Schieb-Bienfait N. (dir), ronéo 2008.

Marchal E. (1992), « L'entreprise associative, entre calcul économique et désintéressement », *RFS*, XXXIII,.

Muel-Dreyfus F., Le métier d'éducateur, Paris, Minuit, 1983.

Simonet M. (2007), « Le monde associatif : entre travail et engagement », in *Sociologie du monde du travail*, dir Norbert A., Paris, PUF.

L