



**HAL**  
open science

**Cadres et dirigeants de l'économie sociale et solidaire.  
Actes de la journée d'étude du 19 octobre 2007**

Sarah Ghaffari, Gilles Lazuech

► **To cite this version:**

Sarah Ghaffari, Gilles Lazuech. Cadres et dirigeants de l'économie sociale et solidaire. Actes de la journée d'étude du 19 octobre 2007. Les Cahiers du GDR CADRES. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés, N°13, 2007. hal-03740653

**HAL Id: hal-03740653**

**<https://hal.science/hal-03740653v1>**

Submitted on 29 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Cadres et dirigeants de l'économie sociale et solidaire

SOUS LA DIRECTION DE SARAH GHAFFARI ET GILLES LAZUECH



Actes de la journée  
du **19 octobre 2007**

Organisée par le CENS  
et le CEREQ Pays de la  
Loire à NANTES

**Les cahiers  
du gdr  
CADRES**  
**2007-13**  
Cadres,  
Dynamiques  
Représentations  
Entreprises  
Sociétés

## Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1er janvier 2001 et a été renouvelé en 2004 pour une deuxième période de quatre ans. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE, sociologue, Directeur de recherche au CNRS, LEST, Université d'Aix-Marseille 1 et 2.

**Son comité scientifique** est également composé de :

- COUSIN Olivier, sociologue, CADIS, EHESS, Paris.
- DANY Françoise, gestionnaire, Professeur à l'École de Management de Lyon.
- DIEUAIDE Patrick, économiste, MATISSE-ISYS, Paris 1.
- GADEA Charles, sociologue, Professeur de l'Université de Rouen, LASMAS, Paris.
- GHAFARI Sarah, sociologue, EMN / CENS, Nantes.
- GRELON André, historien, Directeur d'Etude à l'EHESS, LASMAS, Paris.
- GROUX Guy, sociologue et politologue, Directeur de Recherche au CNRS, CEVIPOF, Paris.
- LAUFER Jacqueline, sociologue, Professeur au Groupe HEC, Paris.
- LAZUECH Gilles, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes, CENS.
- LIVIAN Yves-Frédéric, gestionnaire, Professeur à l'IAE de Lyon.
- MISPENBLOM Frédéric, sociologue, Professeur de l'Université d'Evry, Centre Pierre Naville.
- POCHIC Sophie, sociologue, Chargée de Recherche au CNRS, LASMAS, Paris.

**Les laboratoires de recherche** qui l'ont fondé sont :

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le Centre Pierre Naville à Evry, ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu<sup>1</sup>. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des Cahiers du Gdr CADRES en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

---

<sup>1</sup> Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.

## **RESUME**

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) a connu depuis une vingtaine d'année des transformations importantes tant du point de vue des activités et services offerts que du point de vue de ses acteurs, avec, en particulier, un accroissement de l'effectif des encadrants salariés. Pourtant jusqu'à ce jour, peu de travaux ont été consacrés aux cadres et dirigeants salariés de l'économie sociale et solidaire. Cette lacune est en passe d'être comblée avec un ensemble de travaux (en particulier le réseau régional ESS ASDL et les chercheurs du RT 35 de l'AFS) qui explorent différentes dimensions caractéristiques des acteurs de ce secteur et les transformations afférentes.

La journée d'étude organisée le 19 octobre 2007 à Nantes par le GDR CADRES et le CENS (Centre Nantais de Sociologie) s'est fixée deux objectifs principaux : le premier est de rendre visible les recherches en cours à travers la présentation et discussion des premiers résultats ; le second est de favoriser la mise en relation des chercheurs déjà engagés dans ce champ de la recherche en sociologie, économie, gestion et histoire. À cette fin, trois axes thématiques ont été privilégiés.

*Un premier axe porte sur la question des parcours et des itinéraires professionnels de ces cadres et dirigeants salariés.*

Quels sont les acteurs de l'ESS du point de vue de leurs origines sociales et scolaires ? Celles-ci évoluent-elles en fonction des générations de cadres et dirigeants, de leurs « valeurs » et de leurs « engagements » ? Existe-t-il des trajectoires typiques ? Autrement dit, quels sont les modes d'accès à ce champ d'activité ? Peut-on mettre au jour des parcours y conduisant de manière privilégiée ? Quelles sont les carrières, les évolutions professionnelles observées ? Quelles sont les motivations et les aspirations qui animent ces dirigeants de l'économie sociale et solidaire ?

*Un deuxième axe porte sur la question de l'identité professionnelle et des statuts.*

Les travaux pionniers de Luc Boltanski ont montré l'hétérogénéité du groupe cadre et la multiplicité des segments qui le compose. Il convient donc de s'interroger sur la place des cadres et dirigeants de l'ESS dans cet espace social. Forment-ils un groupe distinct des autres catégories de dirigeants ? En quoi sont-ils différents du point de vue de l'identité professionnelle des encadrants des organisations publiques ou privées ? Les conditions objectives de travail qui sont les leurs, les rémunérations perçues, la présence de dirigeants bénévoles impactent-elles leur statut, (dans et hors le champ de leur activité professionnelle ?

*Un troisième axe interroge les pratiques managériales et entrepreneuriales de ces cadres*

À l'instar des cadres et dirigeants du secteur marchand, l'interrogation sur les pratiques managériales et entrepreneuriales des cadres et dirigeants salariés de l'ESS doit être posée. Il convient d'abord de se demander si des spécificités entrepreneuriales et managériales dans le secteur de l'ESS peuvent être mises en avant. Dès lors que ces pratiques ne sont plus exclusivement motivées par le seul profit économique, nous pouvons nous interroger sur leur fondement. Ces particularités, si elles

existent, sont-elles produites par des valeurs singulières qui traverseraient ce champ d'activité ? Faut-il plutôt chercher du côté de la catégorie de biens et services produits ou alors des spécificités tenant à leur marché ? Des modes d'organisation, comme la structuration en réseau ou la recherche de partenariats entre acteurs et groupes d'acteurs variés, sont-ils inhérents à ce groupe d'acteurs ? En quoi le champ de l'ESS est-il un terrain d'expérimentation de pratiques organisationnelles innovantes ? »

Sarah Ghaffari et Gilles Lazuech

## **TABLE DES MATIERES**

### **I. PARCOURS ET ITINERAIRES PROFESSIONNELS DES CADRES DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**CADRES ET DIRIGEANTS D'EMMAÛS ET DU SECOURS POPULAIRE FRANÇAIS : GENERATIONS D'ENGAGEMENT ET AMBIGUÏTES DE LA NOTION DE PROFESSIONNALISATION..... 7**

**Axelle Brodriez**

**LES RESPONSABLES DES INSTITUTIONS DE FINANCES SOLIDAIRES : PREMIERES ANALYSES DES TRAJECTOIRES ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES CADRES DIRIGEANTS.....19**

**Pascale Moulevrier**

**PARCOURS DE VIE DES JEUNES ENTREPRENEURS DU COMMERCE EQUITABLE EN FRANCE.....35**

**Audrey Azilazian et Ève Chiapello**

**POUR UNE CONTEXTUALISATION HISTORIQUE DES CADRES DE L'ECONOMIE SOCIALE \***

**Michel Dreyfus**

### **II. QUELLES PRATIQUES MANAGERIALES ET ENTREPRENEURIALES POUR LES CADRES DE L'ECONOMIE SOCIALE ?**

**FEMMES ENTREPRENEUSES ET ENTREPRISE SOCIALE : LUTTE OU ALLIANCE ?.....56**

**Annie Junter, Alain Amintas et Gerhard Krauss**

**LA MAIN VISIBLE DES MANAGERS ASSOCIATIFS : LES TRANSFORMATIONS EN COURS DU MARCHÉ ET DES ORGANISATIONS DANS LE SECTEUR DU HANDICAP.....64**

**David Piovesan, Magali Robelet et Jean-Pierre Claveranne**

**PROFESSIONNELS, « TECHNOS » ET MILITANTS : DEFINITION DE NORMES ET PRATIQUES PROFESSIONNELLES PAR LES CADRES ET DIRIGEANTS SALARIES DE LA COOPERATION D'HABITATION \***

**Hélène Steinmetz**

**LE PARADIS SUR TERRE EXISTE-T-IL ? LE RÔLE DES SPECIFICITES ET NON-SPECIFICITES DU SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS SES PRATIQUES DE DIRECTION ET D'ENCADREMENT.....83**

**Frédéric Mispelblom-Beyer**

### **III. STATUTS ET IDENTITES PROFESSIONNELLES DES CADRES DE L'ECONOMIE SOCIALE.**

#### **CADRE ASSOCIATIF, MYTHE OU REALITE ? \***

**Annie Dussuet, Erika Flahault et Dominique Loiseau**

**QUATRE MANIERES D'ETRE DIRIGEANTS : LE CAS DES DIRIGEANTS SALARIES DE L'ECONOMIE SOCIALE.....94**

**Gilles Lazuech**

**MORPHOLOGIE DES « CADRES ASSOCIATIFS » A PARTIR DES ENQUETES ANNUELLES SUR L'EMPLOI DE L'INSEE..... 118**

**Matthieu Hely et Nicolas Sadoul**

*Les communications suivies d'une \*, présentées lors de la Journée d'étude du 19 octobre 2007, n'ont pas été publiées dans les Cahiers du GDR Cadres.*

## **Cadres et dirigeants salariés de deux grandes associations de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, Emmaüs et le Secours populaire français : générations d'engagement et évolutions du militantisme**

**Axelle BRODIEZ**  
**Chargée de recherche CNRS**  
**CNRS-LARHRA**

Épiphénomène social et économique à la Libération, le paysage des organisations humanitaires a connu une densification et une montée en puissance spectaculaires. Ainsi le Secours populaire français, petite organisation de masse communiste née dans le giron moscovite en 1923, compte aujourd'hui un fichier d'un million de donateurs et 72.000 bénévoles, pour un budget annuel de plus 50 millions d'euros<sup>1</sup>. La croissance d'Emmaüs est plus spectaculaire encore : petitement construit depuis 1949 sur les gadoues mais passé à la postérité de la mobilisation solidaire française depuis l'appel de l'abbé Pierre en février 1954, il est devenu un mouvement international qui représente en 2005, pour la France seule, un budget de 270 millions d'euros<sup>2</sup>.

Cette croissance numérique, conséquence d'une valorisation du secteur, d'un accroissement des besoins et des dons avec la crise économique et sociale, découle aussi de l'extension considérable des activités. Après s'être limité à la solidarité aux « victimes de la répression », le Secours populaire agit aujourd'hui dans des domaines aussi divers, en France, que l'aide palliative (colis alimentaires, vestimentaires, ...) et curative (aide à l'accès aux droits, au sport, à la culture) ; à l'étranger, dans l'humanitaire d'urgence et de développement. De son côté, Emmaüs est initialement né de « la rencontre d'hommes ayant pris conscience de leur situation privilégiée et de leur responsabilités devant l'injustice, et d'hommes qui ne possédaient plus de raison de vivre, les uns et les autres décidant d'unir leurs volontés et leurs actes pour s'entraider et secourir ceux qui

---

<sup>1</sup> Axelle Brodiez, *Le Secours populaire français, 1945-2000 : du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po, 2006.

<sup>2</sup> Axelle Brodiez, ouvrage en cours dans le cadre d'une recherche post-doctorale de deux ans au CNRS-LARHRA.



souffrent »<sup>3</sup> ; au fil des besoins et des opportunités se sont développés les constructions de logements, l'économie de la récupération, les emplois d'insertion, le travail social au service de la grande exclusion, etc. L'insertion de ces associations dans le secteur de l'économie sociale et solidaire est donc souple, antérieure à l'invention-même du concept, et relève d'une pluralité d'activités dans un secteur en constante réinvention.

Enfin, cette croissance engendre celle du salariat, quasi inexistant dans ces deux organisations jusqu'aux années 1960. D'abord développé depuis la base, il atteint depuis les années 1980, et surtout 1990, les effectifs dirigeants. La problématique de la « professionnalisation » s'avère donc ici pertinente, en tenant toutefois compte des mises en garde tenues à son égard<sup>4</sup> – une notion fourre-tout qui n'a pour socle solide que « la définition univoque [...] comme processus d'accès au statut légal de profession [...], l'analyse des conditions sociales et historiques de la structuration d'un métier ordinaire en profession »<sup>5</sup>. On tentera dès lors ici plutôt de montrer, pour employer des « concepts taillés 'au plus près' »<sup>6</sup>, la lente genèse d'un métier, d'un corps salarial spécialisé, d'un certain confort de travail, d'une transmission de savoir-faire. Outre l'accroissement des effectifs, le trait le plus saillant semble être le passage progressif d'un secteur où les salariés ne font que passer à un véritable « champ » – du moins un « espace »<sup>7</sup> – où des professionnels circulent désormais continûment d'une organisation à l'autre. Pour autant, cette logique de salarisation et de technicisation n'invalide pas, loin de là, le militantisme, qui ne fait que se transformer pour s'adapter.

### *Années 1940-1950 : des engagements très temporaires*

A la Libération, le secteur de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion relève quasi exclusivement du religieux et d'organisations locales. La considérable transformation des engagements dans l'entre-deux-guerres (militantisme communiste, Action catholique) liée à l'ampleur des besoins à la sortie du conflit mondial (rationnement, destructions de guerre, crise du logement, etc.) conduisent à la naissance de nouvelles organisations : le Secours catholique, le Secours populaire et les Petits frères des pauvres sont officiellement créés entre 1945 et 1946, puis Emmaüs en 1949. Avec les

---

<sup>3</sup> Manifeste universel du mouvement Emmaüs, Préambule.

<sup>4</sup> Gildas Loirand, « Professionnalisation : de quoi parle-t-on ? », dans Société de sociologie du sport de langue française (ouvr. coll.), *Dispositions et pratiques sportives*, Paris L'Harmattan, 2005, p. 217-227.

<sup>5</sup> *Id.*

<sup>6</sup> *Id.*

<sup>7</sup> Lilian Mathieu, « L'espace des mouvements sociaux », communication pour le 8<sup>e</sup> congrès de l'AFSP, septembre 2005 ; cf. également « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 52(1) 2002.

conférences de Saint-Vincent-de-Paul, nées au XIXeS, le paysage actuel de la solidarité pose donc ses linéaments. Pour autant, il reste longtemps embryonnaire et se résume à la juxtaposition, sans organisation ni coordination, d'associations.

Le Secours populaire français reste durant cette période l'organisation de masse chargée de la solidarité aux militants « victimes de la répression », qu'ils soient grévistes, anticolonialistes ou manifestants inculpés. On note certes quelques activités sociales à la Libération (solidarité aux familles, aux enfants, aux sinistrés), mais vite rabrouées par un PCF qui se recentre sur le politique. La pleine insertion dans le conglomérat communiste se traduit au niveau des salariés nationaux et locaux, tous militants encartés et qui passent constamment, au gré des mutations, d'une organisation à l'autre (CGT, UJRF, etc.) ; le secrétaire national lui-même change, de force plus que de gré, tous les deux ans, et aucun des cadres salariés nationaux ne reste davantage. Le profil des cadres dirigeants est le même que dans les autres organisations communistes : conviction éprouvée, systématisme du passage par une organisation de jeunesse et de l'origine populaire, mais non nécessairement ouvrière ; un sur les quatre a fait des études poussées, dans l'avocature. Mais leur rapport à l'association est divers : un était militant de longue date, deux ont fait un temps leurs preuves avant d'être rapidement promus, un est « parachuté ». Enfin, les difficultés de Guerre froide, particulièrement ressenties au Secours populaire, se traduisent par une réduction drastique des effectifs, adhérents comme salariés – le siège national compte une petite dizaine de permanents à la Libération, et trois seulement au milieu des années 1950.

Alors que le Secours populaire connaît de considérables difficultés, générales au monde communiste de l'époque mais exacerbées, Emmaüs n'est qu'une organisation embryonnaire, faite de la rencontre autour d'un abbé d'hommes perdus, souvent ivrognes, sans travail ou anciens légionnaires. Le profil des responsables des tout débuts est double : si l'abbé Pierre s'échine à faire venir quelques prêtres et séminaristes, dans l'espoir d'un encadrement plus sérieux et moral, l'Église reste très réticente et les encadrants des premières communautés sont avant tout des compagnons promus, pour les deux principaux anciens truands passés par la tôle. Base et sommet sont logés à la même enseigne : absence d'argent donc de salaire, travail 15 heures par jour. Le succès de l'appel de 54 change la donne en accroissant les moyens et la visibilité de l'association, et en attachant au conseil d'administration des personnalités de haute volée, vieux amis de l'abbé ou connaissances fraîchement ralliées – journalistes, avocats, notaires, grands patrons, grands banquiers, membres du Conseil économique, conseillers d'État, ... Cette composition, qui tranche singulièrement avec la précédente, engendre des crises par choc de profils et de méthodes, mais permet à l'association d'acquérir un minimum de rigueur de gestion et de solidité. Le salariat n'en reste pas moins quasi inexistant, contraire à l'éthique d'engagement volontaire et gratuit imposée par l'abbé.

### *Années 1960-1970 : la constitution progressive d'un groupe de cadres*

Les années 1960-1970 sont ensuite marquées par la constitution progressive, dans chacune des deux organisations, d'un groupe stable et solide de cadres intermédiaires et nationaux.

La fin de la Guerre froide provoque un *aggiornamento* du conglomérat communiste. Celui-ci se double, au Secours populaire, de l'arrivée d'un nouveau secrétaire général, Julien Lauprêtre, qui recentre l'organisation non plus sur la lutte contre les causes mais sur l'action contre les conséquences des drames ; soit sur l'aspect non plus politique mais caritatif de la solidarité. Il ne s'agit désormais plus tant de soutenir les militants communistes victimes de la répression que les enfants en difficulté, les familles pauvres, les malades ou les sinistrés. Corrélativement, le Secours populaire entame un lent mouvement d'autonomisation du Parti communiste. Cette politique d'ouverture porte d'autant ses fruits qu'elle s'accompagne d'un volontarisme dans la conquête de nouvelles implantations : réduite à quelques fédérations à la fin des années 1950, l'association reconquiert en deux décennies la quasi totalité des départements. La croissance est indissociablement celle des dons, des bénévoles, du nombre d'implantations et de la visibilité médiatique.

Elle suppose donc l'appui sur des cadres locaux, départementaux et nationaux qui font crucialement défaut. La stratégie du nouveau secrétaire général consiste d'abord à rompre avec la politique habituelle de recrutement interne au conglomérat pour s'autonomiser et ne compter que sur lui-même, et non sur le parti, pour recruter ses propres cadres :

*« Quand j'allais voir des responsables de fédérations communistes, je disais : « Mais il n'y a pas quelqu'un qui pourrait aider à constituer le Secours ? Il y a tel événement, tout ça ... ». Ca m'est arrivé deux fois dans ma vie. « Il y en a un qui est pas mal, mais il est un peu coureur de jupons. Mais pour le Secours ce sera bien ... ». Un autre : « Il est vachement bien. Il picole un peu, mais pour le Secours ... ». Tu vois, c'était ça. Après, je ne demandais plus ; je disais : « Tu vas te débrouiller tout seul » »<sup>8</sup>.*

La nouvelle orientation, plus caritative, de l'association, conduit à une féminisation rapide et massive de la base. Le pari original du nouveau secrétaire général est dès lors de faire monter les femmes, seules potentielles dirigeants disponibles, aux postes de responsabilité : en 1981, sur 97 responsables de fédération (postes salariés), 49,5% sont des femmes. Quasi toutes ont un capital scolaire faible et beaucoup ont connu dans leur jeunesse des conditions financières difficiles ; elles

---

<sup>8</sup> Entretien avec Julien Lauprêtre, ancien secrétaire général du Secours populaire (1955-1981) puis président (depuis 1981).

étaient devenues concierges, ouvrières spécialisées, employées, ... S'il s'agit le plus souvent de militantes communistes pluri-engagées, les ex-femmes au foyer catholiques sont loin d'être absentes. Les entretiens laissent ressortir la reconnaissance et la gratitude envers l'association, corrélatives d'un sentiment de revalorisation et d'une plus grande estime de soi. Le processus est donc très semblable à celui décrit pour l'idéal-type du militant communiste : la socialisation politique permet de compenser les handicaps sociaux et culturels, d'accéder à des responsabilités en dépit d'origines sociales défavorisées ; le militantisme engendre des satisfactions compensant celles qu'on peine à trouver dans la vie professionnelle ou privée<sup>9</sup>. Ces traits sont vraisemblablement renforcés ici du fait qu'il s'agisse de femmes, position accrue de domination. Donnant tout, le parti est en droit de demander un engagement sacrificiel ; proposant une socialisation, une raison d'être, un haut degré de responsabilité, un statut social et professionnel, l'association suscite gratitude et fidélité.

Un autre trait notable de la période est donc aussi l'ouverture politique et religieuse des profils salariés, également visible au niveau des cadres nationaux : alors que jusqu'en 1973 tous les secrétaires nationaux sont communistes, un prêtre en distanciation du sacerdoce accepte de quitter l'Église pour devenir permanent. Il devient le symbole de l'ouverture et permet un dialogue nouveau avec le monde des associations de solidarité.

Cette période de redéfinition identitaire majeure et de restructuration profonde est aussi celle des vaches maigres. Jusqu'aux années 1970, l'argent manque crucialement et les conditions de travail des salariés-militants sont des plus chiches – paies irrégulières et parcimonieuses, absence de logement et de confort :

*« Quand j'ai été chercher [Valmont Ponceau dans la fédération de Gironde], je lui ai demandé de venir à Paris mais on ne lui a pas trouvé de logement les premières semaines ; donc il dormait dans le bureau [...]. Tu sais, le Secours populaire à l'époque, c'était vraiment une petite association [...]. Maintenant je ne dis pas que tout est mauvais, mais on aurait du mal à trouver quelqu'un en lui disant : « Tu viens à Paris, on n'a pas de quoi ... »*

- *« Tu dors dans ton bureau ... »*

- *Oui, « Tu dors dans ton bureau en attendant qu'on trouve quelque chose ... ». Ca a été la même chose avec Daniel Assalit, d'ailleurs. Quand on l'a fait venir, Daniel Assalit, il dormait chez des amis à Villeneuve-Saint-Georges ; on a été très très long avant de lui trouver un logement. Et il vivait sans sa femme, parce qu'il n'y avait pas de logement »<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> Cf. en particulier Jacques Derville et Maurice Croizat, « La socialisation des militants communistes français », *Revue française de science politique*, vol. 29, n° 4-5, août-octobre 1979, p. 760-790.

<sup>10</sup> Entretien avec Julien Lauprêtre.

*« Quand on allait quelque part, on ne voyageait pas en couchette, et puis on n'allait pas à l'hôtel en arrivant ; on prenait le train de nuit et on attendait que quelqu'un vienne nous chercher à la gare, à la salle d'attente. Après ça s'est amélioré, heureusement ; mais au début c'était ça »<sup>11</sup>.*

Pourtant, en dépit de ces conditions difficiles nombre de ces nouveaux cadres font une carrière durable au Secours populaire : outre Julien Lauprêtre, secrétaire général élu en 1955 et toujours président aujourd'hui, les deux secrétaires nationaux arrivés en 1953 et 1955 y restent jusqu'à leur retraite, de même que le prêtre recruté en 1973 et que les principaux secrétaires fédéraux et secrétaires fédérales arrivés dans les années 1960-1970.

Sur fond de renouvellement militant de la base suite à 1968, nombre de jeunes, pour la plupart militants communistes et peu qualifiés, sont parallèlement très rapidement promus aux instances nationales et embauchés comme salariés départementaux ; cette nouvelle génération est aux commandes nationales aujourd'hui (secrétaire général, responsable des ressources humaines, responsable du secteur financier, etc.).

Le mouvement de fond, à savoir la constitution progressive d'un groupe de cadres solides, est comparable à Emmaüs, en dépit des différences d'origine et de fonctionnement entre les deux organisations. En écartant la société d'HLM, qui atteint en 1978 les 200 salariés mais ne relève que sur la marge du secteur de l'économie sociale et solidaire, Emmaüs se réduit durant cette période aux communautés.

Celles-ci sont fortement clivées en deux courants, relevant pour l'un plutôt de l'éthique de conviction, pour l'autre de l'éthique de responsabilité. D'un côté en effet, mu par Paul de Normandie, disciple de l'abbé Pierre des premières heures, l'un des deux courants souhaite perpétuer l'esprit des origines, la pauvreté monacale et l'esprit prophétique. Ses tenants entament une vie nomade à sillonner la France pour y développer les implantations et les responsables sont tous, comme aux débuts, des communautaires promus, non salariés, simplement dotés d'un pécule hebdomadaire. De l'autre, dans la continuité du premier conseil d'administration fait de personnalités de haute volée, la deuxième tendance souhaite développer la rigueur de gestion et le professionnalisme, dans l'action sociale comme dans l'économie de la récupération.

Alors que le fonctionnement des communautés reposait jusqu'alors sur le volontariat, ce dernier courant, porté par la fédération UCC<sup>12</sup>, fait rapidement le choix hérétique du salariat. Adopté dans le souci de pouvoir conserver des cadres militants et compétents, il a des implications fondamentales sur le système. D'abord, il fait du responsable de communauté non plus un

---

<sup>11</sup> Entretien avec René Combarous, ancien secrétaire national du Secours populaire.

<sup>12</sup> Union centrale des communautés Emmaüs.

compagnon *primus inter pares*, mais un véritable supérieur hiérarchique. S'appliquant quasi exclusivement à des recrutements externes, il change considérablement le profil des responsables et fait passer d'un système fondé sur la faiblesse à un système fondé sur la compétence. Ensuite, le principe-même de la rémunération permet une plus grande stabilité des cadres. On admet aussi qu'un responsable de communauté puisse avoir charge de famille, à rebours du célibat sacrificiel imposé jusqu'alors.

Toutefois, salariat ne signifie pas fin du désintéressement. Les premiers appointements restent marqués au sceau de l'abnégation, tout juste suffisants pour l'entretien minimal d'une famille. A partir de 1964, la rémunération devient indexée sur l'ancienneté et les charges de famille, devenant un « salaire de besoin » qui n'en reste pas moins bien loin d'un réel confort de vie. Ce n'est qu'à partir des années 1970 que le salaire est réellement revalorisé, avec une contrepartie désormais explicitement affichée, celle du résultat : « On est en droit [désormais] d'exiger de chaque salarié une efficacité en rapport avec les salaires perçus et des qualités portant sur : la connaissance du métier, le rôle éducatif, la gestion, le souci de perfectionnement dans tous ces domaines [...]. Cette efficacité doit pouvoir être contrôlée par les responsables eux-mêmes, par les comités locaux, par le bureau national »<sup>13</sup>.

Enfin, cette politique s'accompagne d'une formation de plus en plus développée, d'abord interne puis également, à partir de la loi de juillet 1971 sur la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation permanente, externe. Les responsables peuvent dès lors acquérir un diplôme d'animateur de collectivités d'adultes, le DAPASSE, dont l'obtention est vivement encouragée comme gage de « crédit auprès des organismes et du gouvernement ». Des mesures spécifiques sont également prises en faveur des stagiaires avec l'instauration, en complément du stage pratique d'un an dans quatre communautés différentes, d'un cycle de formation théorique sur trois ans.

A rebours des souhaits de l'abbé Pierre, la branche gestionnaire, en opposition depuis la fin des années 1950 au fondateur, met donc en place un système très différent de celui des origines, progressivement technicisé, fondé sur le salariat et la compétence. Au sein de cette tendance, les motivations d'engagement relèvent de deux catégories, diachroniques.

Dans un premier temps, les responsables sont principalement des militants catholiques, attirés par la figure de l'abbé Pierre et par le travail social au service d'adultes en grande difficulté. Les conditions de travail sont extrêmes, chronophages et épuisantes, et tout est à inventer :

*« Les premiers responsables n'y connaissaient rien du tout. Ils se sont heurtés à des difficultés vis-à-vis des compagnons, vis-à-vis des clients qui étaient des requins et qui profitaient des communautés ... A la fois il a fallu qu'ils montent ces communautés, au niveau de l'architecture, ...*

---

<sup>13</sup> Archives de l'UCC Emmaüs, conseil de direction des 26-27 janvier 1974.

*Donc les anciens ont vraiment fait un travail considérable de déblaiement du terrain. Et faut leur reconnaître vraiment, ils ont travaillé de manière magnifique de ce point de vue. Ils étaient complètement engagés, ils vivaient leur truc. Il n'y avait pas une seconde où il ne respiraient pas Emmaüs. Et on a tous été un peu comme ça. Pour continuer Emmaüs, il a quand même fallu trouver d'autres responsables ; et ça voulait dire qu'on ne pouvait pas imaginer continuer à recruter des types qui étaient aussi fervents. On a commencé à trouver des gens qui étaient des éducateurs, des choses comme ça, ou qui venaient d'autres professions et qui étaient admiratifs des responsables, mais qui avaient quand même une vie privée, des enfants, et qui voulaient quand même conserver leur vie privée »<sup>14</sup>.*

Suite à 1968, le concept de communauté témoigne d'un regain d'attractivité et conduit à Emmaüs une nouvelle génération de militants, plus jeunes, plus politisés et plus utopistes, mais aussi moins axés sur la valeur-travail :

*« Il y a eu tous ces gens qui sont arrivés en 68, qui étaient d'une tournure plus écologiste, 'le travail c'est de la merde', 'il vaut mieux avoir plus de temps, du temps libre', alors que pour les anciens, c'était le travail. Il y avait des gens qui étaient des pragmatiques, de terrain, il fallait bien travailler, la communauté, le chiffre d'affaires ... ; et puis il y avait les autres qui étaient des idéalistes [...]. Ils venaient aussi par refus de la société : le terme de communauté avait cette connotation de refus société. Et puis l'aspect social de la communauté, tournée vers les gens les plus en difficulté ... c'était intéressant pour la personne qui voulait s'exprimer de manière un peu différente dans la société »<sup>15</sup>.*

#### *Années 1980-2000 : technicisation et salarisation des dirigeants*

L'arrivée de la crise économique et sociale accélère fortement ce mouvement de structuration et de solidification des associations de solidarité. La similarité des problèmes rencontrés invite, pour cette partie, à plutôt user d'une approche thématique transversale que par association.

L'impact des financements publics sur les associations est un fait bien connu qu'il ne s'agit que de rappeler ici. Pour ce qui est des associations de solidarité, à partir de 1984 les dotations pauvreté-précarité subventionnent chaque année à coup de millions<sup>16</sup> les principales organisations, dont

---

<sup>14</sup> Entretien avec Laurent Desnard, ancien responsable de communauté et ancien secrétaire particulier de l'abbé Pierre.

<sup>15</sup> *Id.*

<sup>16</sup> En 1984, 10 millions par association sont alloués aux vingt principales associations de solidarité françaises ; cette somme varie ensuite selon les années et selon les associations, en fonction du public (qualitatif et quantitatif) accueillie par chacune.

Emmaüs et le Secours populaire. Les subventions se multiplient également au niveau municipal, régional et étatique (DDASS, DASES, etc.). En contre-partie, les associations sont confrontées à une gestion plus lourde et obligées à des comptes plus précis. Le passage progressif du subventionnement au conventionnement, dans les années 1990, complexifie encore la donne, en rendant ces financements plus précaires. Alors qu'elles reposaient jusqu'alors sur des militants peu formés à la gestion, les associations sont donc contraintes de s'adapter pour survivre et les sièges, départementaux comme nationaux, s'étoffent de véritables secteurs de gestion-comptabilité.

La croissance exponentielle des besoins et des budgets (subventions, dons, mécénat) permet aussi une inflation de la masse salariale. Ectoplasmique jusqu'au début des années 1980, repartie de rien, l'Association Emmaüs (lutte contre la grande exclusion) passe de 1980 à aujourd'hui de 50 à 400 salariés ; l'UCC de 54 à 120 ; la Fondation abbé Pierre embauche au début des années 1990 ses premiers salariés et remplit aujourd'hui un immeuble. Partout fleurissent des grilles de salaire, des comités d'entreprise, des délégués du personnel et des audits de restructuration ; partout aussi, le pouvoir des élus paraît de plus en plus amoindri par celui des salariés.

La complexification est aussi celle des normes, dans le travail social comme, pour les communautés, dans l'économie de la récupération. Le responsable de communauté à Emmaüs tend à devenir un véritable chef d'entreprise, responsable d'une quarantaine d'hommes, soumis à des réglementations précises et changeantes. Face à ces changements, l'éthique de conviction s'incline devant l'éthique de responsabilité : les communautaires promus responsables sont plus en plus rares, car trop faibles et trop peu formés face à l'ampleur la tâche.

Pour autant, pour faire face à ces transformations, le Secours populaire et Emmaüs ont adopté deux stratégies différentes. Au Secours populaire, la formation interne et permanente prévaut, permettant de laisser aux principaux postes des militants convaincus mais sans solide formation initiale. A Emmaüs en revanche, la tendance est à l'embauche de spécialistes : le délégué général de la Fondation abbé Pierre est un ancien éducateur spécialisé ayant progressivement gravi les échelons jusqu'au Haut commissariat au Logement des plus défavorisés ; le dernier délégué général d'Emmaüs France avait lui aussi gravi les échelons dans l'animation, la prévention et l'éducation à la santé, notamment auprès de publics en difficulté. Pour autant, s'ils sont des spécialistes, les deux hommes sont aussi des hommes de conviction.

*Car les associations de solidarité restent toujours mues par des militants.*

Le fait est évident au Secours populaire : malgré la technicisation et la complexification, nombre de militants, pour beaucoup arrivés dans les années 1970 et 1980, restent aux rênes nationaux et



départementaux des postes les plus importants. Seule ex-organisation de masse à perdurer solidement, en phase avec les problématiques sociales, l'association attire désormais aussi des permanents d'autres organisations (Mouvement de la Paix, CGT, Humanité, Union des femmes françaises, ...), déçus par l'immobilisme idéologique ou licenciés pour cause de déliquescence de leur organisation.

Il est patent aussi à Emmaüs, où quasi tous les dirigeants salariés sont des militants, venus de l'extérieur ou formés en interne. Secrétaire général (1985-1993) puis président (1993-1998) de l'Association Emmaüs, Michel Lefebvre est arrivé à Emmaüs dès 1954 et a fait toute sa arrière dans différentes organisations du mouvement. Sa femme y a aussi travaillé et milité. Lors de son départ à la retraite, on choisit pour lui succéder un « militant du social ayant une expérience de la vie associative » et de la gestion du personnel ; le choix se porte sur un salariés du Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC). En 1997, il est remplacé par un autre militant du social, ancien instituteur entré dans le syndicalisme du logement, puis conseiller technique au ministère du Logement (1992-1993) et secrétaire général du haut comité pour le logement des personnes défavorisées (1992-1996), avant d'intégrer la Fondation abbé Pierre (1996-1997) puis de diriger l'Association Emmaüs jusqu'à sa retraite en 2006. On voit donc un profil aussi militant que professionnalisé, spécialisé jusqu'aux plus hautes fonctions sur la question du logement. L'actuel secrétaire général enfin est un ancien responsable de la CFDT-Métallurgie, également passé par les Coopératives ouvrières de production en Europe centrale et orientale. Le profil est similaire aux HLM-Emmaüs, avec des directeurs et directeurs généraux qui acceptent, encore dans les années 1990, de devenir ensuite présidents, passés par la JEC, la Nouvelle gauche, le PSU, la CFDT ou l'ADELS.

Ainsi de façon générale, la gauche modérée, souvent chrétienne, domine nettement aux directions d'Emmaüs, tandis que les militants communistes ou sympathisants restent le profil dominant aux directions du Secours populaire. On songe alors, avec plus ou moins de nuances, aux analyses d'Eric Agrikolianski sur la Ligue des droits de l'Homme et le « militantisme moral »<sup>17</sup>, avec des militances qui « [résolvent] la tension entre la propension à militer et les désillusions à l'égard des partis ou des syndicats », et constituent pour certains un « militantisme de reconversion »<sup>18</sup>. Les droits de l'Homme, comme l'humanitaire, « constituent la dernière valeur à laquelle ces militants peuvent se référer sans avoir le sentiment de trahir leurs engagements précédents [...]. Le renoncement devient alors retour à des valeurs essentielles dont la défense constitue l'apogée d'un

---

<sup>17</sup> Emmanuelle Reynaud

<sup>18</sup> Eric Agrikolianski, *La Ligue Française des Droits de l'Homme et du Citoyen depuis 1945. Sociologie d'un engagement civique*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 228 et 24.

militantisme qui trouve dans ce cadre les conditions de son anoblissement : il n'est plus une succession d'échecs mais la découverte progressive d'une nouvelle morale de l'action »<sup>19</sup>.

L'un des traits saillants de la période est donc aussi la constitution de véritables carrières du social, qui n'empêchent nullement le passage d'une organisation à l'autre. Emmaüs compte ainsi plusieurs dirigeants auparavant salariés du CCFD ; des responsables venus de Médecins sans frontières mais souhaitant rompre avec la dangerosité et le nomadisme par âge et appétences familiales ; ...

Depuis les années 2000, ces deux associations, particulièrement Emmaüs, plus médiatisé et valorisé, voient aussi venir à elle de jeunes diplômés, non plus du travail social mais de l'humanitaire, voire de très grandes écoles (ENA, Polytechnique, ...), soucieux de « donner un sens à leur vie » et de mettre leurs compétences au service d'une organisation altruiste – au prix d'efforts salariaux importants des associations mais qui reviennent pour eux à des pertes de salaire parfois considérables.

Pour autant, on ne saurait négliger l'importance, au niveau local et régional, des cas de passage temporaire dans une organisation humanitaire, aux alentours de la quarantaine, après des carrières bien différentes : monde du sport, de la musique, de l'entreprise, ... Valorisé socialement, très médiatisé, l'humanitaire devient désormais une occasion de « break » dans une carrière professionnelle, de réflexion sur soi, de redécouverte d'un sens à sa vie ou de réorientation professionnelle. A l'UCC Emmaüs, les responsables n'ont en moyenne (que ?) 7 à 8 ans d'ancienneté, et la responsabilité d'une communauté n'est souvent qu'une étape dans un parcours non linéaire. Ainsi, « de façon de plus en plus évidente, les parcours des responsables se dégagent de leur caractère vocationnel pour se construire davantage dans une démarche personnelle liant profession et engagement »<sup>20</sup>. Ces recrutements constants impliquent dès lors une solide politique de formation, précédée de périodes de probation.

### **Conclusion : évolutions et permanences**

Depuis un demi-siècle, le paysage de l'humanitaire a à tel point changé qu'il en est méconnaissable. D'épiphénomène, l'humanitaire est devenu un véritable fait de société ; d'insignifiant, il représente aujourd'hui un poids économique colossal. Ces évolutions sont d'évidence fondamentales pour comprendre l'évolution du salariat dans ce secteur : quasi inexistant dans les années 1940 et 1950, il

---

<sup>19</sup> Eric Agrikolianski, « Carrières militantes et vocations à la morale : les militants de la Ligue des Droits de l'Homme dans les années 1980 », *Revue Française de Science Politique*, n° 1-2, vol. 51, février-avril 2001, p. 27-46.

<sup>20</sup> Archives de l'UCC, AG de mai 2001.

est aujourd'hui chaque semaine créateur d'emplois et implanté partout sur le territoire, donc accessible. Technicisé, professionnalisé et solidifié, le monde humanitaire fait aujourd'hui appel aux compétences les plus pointues pour assurer sa pérennité. Dès lors, travailler au Secours populaire ou à Emmaüs dans les années 1950 et aujourd'hui n'a plus rien de comparable, au niveau de la taille (de la minuscule association à la véritable entreprise), des conditions de salaire (de totale abnégation à des rémunérations confortables), de travail ou de confort de vie.

Le fait social tient aussi dans la valorisation nouvelle, depuis les années 1970-1980 :

*« Il faut se remettre aussi 25 ans en arrière. Maintenant, travailler dans une association humanitaire, c'est plutôt quelque chose de valorisant. A cette époque-là, il n'y avait pas encore eu ce côté Médecins sans frontières ; l'image était plutôt, dans le grand public, celle d'une œuvre caritative, d'un côté charitable ... en gros, les Petites Sœurs des Pauvres. Enfin, c'est ça l'image qu'il y avait dans le public à cette époque-là. Et je sais que dans mon entourage, professionnel et personnel, il y a peu de personnes qui ont compris [que je quitte la Caisse des dépôts pour le Secours populaire]. « Comment ça ? » ; « Mais tu vas faire quoi ? » ... Je ne pense pas qu'à ce moment-là on recevait des candidatures spontanées pour venir travailler dans une association comme ça. Aujourd'hui, rien que dans le département, on en reçoit chaque semaine, et je parle pas de ce qui arrive à la direction nationale ! ... Et il est évident qu'il y avait encore moins d'études pour ça, et qu'on en parlait nulle part »<sup>21</sup>.*

Dès lors, se sont développées depuis les années 1970 de véritables carrières du social, d'abord au niveau local et régional, puis national. Au temps des pionniers a succédé celui des premiers véritables cadres, militants, puis aujourd'hui des professionnels du social, qu'ils fassent l'ensemble de leur carrière dans la même organisation ou qu'ils bougent d'une organisation à l'autre.

Pour autant, ces évolutions radicales ne doivent pas masquer d'importants traits persistants. Contrairement à ce qu'on en dit souvent, sur un ton de lamentation ou de félicitation, les cadres et dirigeants salariés des grandes organisations de solidarité restent dans leur écrasante majorité des militants dans l'âme. Le mouvement de technicisation, inéluctable pour toute grande organisation, fait aussi l'objet de fortes résistances identitaires, qu'elles se manifestent par la promotion de profils très militants aux directions, l'appel massif au bénévolat ou l'attachement à la montée depuis la base. Enfin, l'humanitaire reste pour un nombre non négligeable de cadres, en dépit d'un corps de professionnels plus en plus solidement constitué, un moment de passage et une parenthèse de vie, comme il avait pu l'être au temps des pionniers.

---

<sup>21</sup> Entretien avec une responsable de fédération du Secours populaire.

## **Les responsables des institutions de finances solidaires :**

### **premières analyses des trajectoires et des pratiques professionnelles des cadres<sup>1</sup> dirigeants**

**Pascale Moulévrier  
CENS – Université de Nantes  
IPSA – UCO Angers**

Dans le prolongement des travaux réalisés sur les carrières des dirigeants du Crédit Mutuel en France<sup>2</sup>, cette recherche s'attache à comprendre quelles sont les caractéristiques spécifiques des trajectoires sociales et professionnelles des responsables des entreprises – récentes – dont l'activité principale est le micro-crédit social. Au-delà des parcours, les investigations ont permis de recenser les pratiques professionnelles quotidiennes d'individus pour qui l'ancrage professionnel à cheval entre l'espace de la finance, de la banque et celui du travail social, ne confère pas une identité professionnelle et statutaire immédiate. Ce dernier point, observé par de multiples chercheurs dans de nombreux secteurs d'activités où les dirigeants sont d'abord des responsables, managers, cadres, directeurs<sup>3</sup>, etc., avant d'être banquier, ingénieur, etc., devient ici intéressant à interroger tant ce flou est constitutif d'une position possible. En effet, les frontières poreuses entre le contenu solidariste des activités et son aspect financier, entre le salariat et le bénévolat, entre le responsable (rarement appelé directeur), les autres employés et les adhérents (bénéficiaires ou pas) sont au fondement même de cet espace professionnel du micro-crédit.

---

1 Nous utilisons la notion de cadre pour qualifier tous les individus (bénévole ou salarié) qui, dans les institutions de « finances solidaires » étudiées, assument des fonctions de direction, de présidence, ou de direction d'antenne ou de service, et qui, de ce fait ont en charge le management des équipes, la gestion de la structure, et/ou la supervision des activités financières. Nous nous permettons cet usage délité du concept en référence aux travaux contemporains qui montrent bien les transformations du groupe social auquel il fait référence. On pense notamment pour n'en citer que quelques-uns à : Paul Bouffartigue, *Les cadres. La fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001 ; Olivier Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004 ; Anousheh Karvar, Luc Rouban, *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte, 2004.

2 Pascale Moulévrier, *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel de l'Eglise au marché*, PUR, 2002.

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

## Dispositif d'enquête

Le dispositif méthodologique prévoit la réalisation d'entretiens approfondis auprès des populations concernées par l'objet d'étude à savoir les dirigeants (salariés ou bénévoles), les responsables de service, les chargés de mission, ou les chargés de crédit des institutions de finances solidaires. Structurés autour d'une grille d'entretien commune, les interviews ont pour ambition de recueillir des données concrètes sur les parcours professionnels et plus largement les trajectoires sociales des individus. Ces éléments biographiques permettent d'éclairer des pratiques professionnelles singulières et des représentations distinctes du métier, de la finance et de sa dimension « solidaire ». Pour autant, cette méthode qualitative, et les logiques individuelles dont elle rend compte, n'exclut pas de mettre à jour des logiques collectives, c'est-à-dire des dynamiques et des représentations sociales communes à des groupes d'individus que l'interprétation sociologique s'essaie à (re)construire.

Dans un premier temps, l'entretien donne donc accès à des « carrières » professionnelles » et à des histoires sociales qu'il convient de retranscrire pour comprendre les singularités des individus et des positions et pour envisager des conceptions – des « mentalités » aurait dit Max Weber – économiques particulières. L'idée est d'obtenir à partir de ces trajectoires individuelles une structure d'idéal-type<sup>4</sup>, comme une forme de compréhension, comme une mise en forme d'une réalité historique particulière. Cette typologie n'épuise pas la complexité de la réalité et conserve, *a contrario* d'une catégorisation figée, une souplesse d'interprétation. Ainsi, des individus peuvent suggérer la construction de plusieurs idéaux-types aux frontières poreuses. De la même manière, un individu peut à lui seul participer à constituer un idéal-type en tant que ce n'est pas lui dont la typologie rend compte mais de sa position « typique » dans l'espace.

Cet espace des positions institutionnelles s'apparente à la seconde ambition de la démarche qualitative. En effet, menés auprès de 10 à 20 acteurs des « finances solidaires » régionales, les entretiens révèlent l'existence de cadres sociaux<sup>5</sup> particuliers au sein desquels les individus vont déployer différemment leurs pratiques et faire vivre leurs schèmes de pensées. Pour le dire d'une autre manière, il est important de considérer que les individus sont inscrits dans des espaces réglés de conventions. La connaissance produite par des enquêtes antérieures sur le champ bancaire a permis tout de suite d'envisager cette dimension. Les

---

4 Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon/Agora, 1992.

5 Erving Goffman, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit, 1991.

institutions, ont, par leurs histoires respectives, leur position dans le champ de la finance solidaire, leur dimension, leur statut, des définitions variables de qui est, d'une part, « leur » client et de ce qu'est, d'autre part, un comportement économique légitime. L'objectif est ici de reconstituer l'espace régional de la finance solidaire du point de vue des logiques institutionnelles qui le composent comme espace plus ou moins concurrentiel et plus ou moins autonome du champ bancaire d'une part et du champ de l'action sociale d'autre part.

La phase exploratoire de l'enquête a permis la réalisation d'une quinzaine d'entretiens auprès des profils suivants : chargé de mission ADIE 44, bénévole d'une structure des CIGALES 44, responsable bénévole de la NEF 44, responsable salarié du FONDES 44, responsable d'une association rurale locale d'aide à la création d'entreprise 44, responsables d'un service micro-crédit des Caisses d'épargne Pays de la Loire, responsable d'un service micro-crédit du Crédit municipal de Nantes.

Nous avons, pour l'ensemble de ces entretiens, pris rendez-vous par téléphone et laissé à notre interlocuteur le choix du lieu de l'entretien. Il est intéressant de noter que plus l'institution s'apparente à une structure organisée, bénéficiant de locaux dédiés et d'un personnel salarié conséquent, plus les rencontres auront lieu dans les bureaux des individus. Au contraire lorsque les institutions sont en devenir, ou en voie d'installation, ou portées par des personnes bénévoles pour la plupart, les entretiens auront lieu soit dans des lieux « neutres » (université, local prêté par une association, etc.) ou au domicile de la personne. Cet exemple du lieu est mis en exergue ici pour signifier l'intérêt porté dans notre démarche aux conditions mêmes de réalisation de l'enquête, qui à elles seules sont souvent des indicateurs forts de la structuration de l'espace.

## Le « crédit solidaire » : des pratiques bancaires en « sourdine »

Pour rappel, les institutions françaises de micro-crédit évoquent régulièrement leurs inspirations internationales et notamment leur lien conceptuel plus ou moins ténu avec la banque de Muhammad Yunus au Bangladesh. Cette initiative est officiellement mise en place en 1977 au Bangladesh sous le nom de « Grameen » et va effectivement contribuer au moins

symboliquement au développement, dans les pays du sud d'abord puis en Occident dès le milieu des années 1980, de l'espace des « finances solidaires »<sup>6</sup>.

Au-delà de cette dimension internationale, les entreprises françaises proposant du micro-crédit (pour la création de petites entreprises ou pour les projets d'une clientèle de « particuliers », pour reprendre le langage bancaire), sont des institutions fortement ancrées dans les territoires locaux.<sup>7</sup> Le statut d'association ou de coopérative renvoie la plupart du temps à des modes spécifiques de constitution des entreprises. Souvent en effet une association ou une coopérative de micro-crédit social démarre localement grâce à l'investissement bénévole de quelques individus portés politiquement, ou comme ils le disent « humainement », ou encore « comme citoyen », à s'intéresser à la question de l'exclusion bancaire ou plus largement sociale. Ces origines territorialisées et marquées par l'engagement plus que par la compétence professionnelle expliquent sans doute en partie le profil des premiers salariés, des premiers dirigeants.

Parallèlement pourtant, le rattachement rapide de ces initiatives locales à des réseaux nationaux qui leur préexistent ou qui se sont organisés conjointement et le développement des activités peut précipiter le passage à une dimension plus entrepreneuriale et conduit au recrutement d'un personnel permanent salarié.<sup>8</sup>

Les responsables rencontrés constituent donc un groupe relativement hétérogène eu égard aux statuts (bénévoles ou salariés), aux fonctions (directeur, président, chargé de mission), aux activités (management, gestion, finance, accompagnement, montage de dossiers) qui sont les leurs. Pour autant, l'analyse de leurs trajectoires et de leurs discours permet de les envisager comme communauté<sup>9</sup>, cimentée par des dispositions à la mise en œuvre d'une « économie moralisée »<sup>10</sup>. Le service financier proposé par ces entreprises

---

6 Un certain nombre d'institutions de micro-crédit mettent en exergue la « Grameen bank » de Yunus, dont la figure du fondateur s'apparente souvent à une caution d'appartenance certifiée à l'espace des « finances solidaires ». On citera par exemple « Planet Finances » présidée en France par Jacques Attali et co-présidé par Mohammad Yunus. L'Adie, lors de sa dernière assemblée générale en Mars 2007, recevra également son soutien officiel.

7 Pascal Glémain(dir.), Didier Bévant, Emmanuel Bioteau, Pascale Moulévrier, Marie-Thérèse Taupin, *Les territoires des finances solidaires : une analyse régionale en Bretagne et Pays de la Loire*, DIIESSES, Juin 2007.

8 Pour certains réseaux plus anciens comme l'ADIE par exemple, la structure nationale peut décider l'implantation d'une antenne Adie à l'échelle d'une région sans qu'il y ait eu nécessairement d'acteurs locaux impliqués en amont. Dans ce cas, les modalités de recrutement peuvent évoluer, tout en gardant des caractéristiques singulières par rapport aux banques.

9 Même si la « cohésion » de l'espace de la micro-finance ne peut être attribuée à ce que Max Weber appelle notamment « la communauté de compréhension », l'usage d'un langage commun, d'une terminologie de la « finance solidaire » participe à rassembler les individus derrière l'idée du « travailler autrement », du « travailler ensemble », « pour les autres ».

10 Pascale Moulévrier, *op.cit.*, chapitre 6.

contient, du fait de la place singulière qu'elles occupent dans le champ bancaire et des publics concernés, une dimension d'accompagnement qui oblige les dirigeants à envisager d'emblée leur rôle en dehors du seul registre bancaire.

**Une femme, 60 ans environ, vivant maritalement avec un agriculteur, retraitée de l'Education Nationale, correspondante régionale de la NEF depuis 5 ans, exprime à la fois le sentiment de faire partie d'un réseau des « finances solidaires » et celui de ne pas appartenir complètement au monde bancaire :**

*Vous vous sentez proche de tous les gens qui se réclament de l'économie solidaire ?*

Ouais avec des Cigaliers on s'entend bien, avec la fille qui représente Finansol, et tout ça oui. On se connaît par institution et en fait on finit par créer des liens et on peut bien travailler ensemble : on sait de quoi on parle. [...] Oui, le fonds de garantie aussi, le Fondes, l'Adie, le Crédit municipal ...

*Et les plus grosses banques ?*

Moi j'ai pas travaillé avec des Caisses d'épargne mais il y a des dossiers qui sont montés moitié/moitié : des gens qui sont d'abord allés voir d'autres banques classiques et puis tout à coup ils se disent mince on aurait dû faire à la Nef ou d'autres entrés de l'autre côté qui sont venus chez nous ... je pense à un projet collectif qui s'est fait en Maine et Loire de fromagerie artisanale. J'avais été faire une causerie dans le cadre du Civam il y a 3 ans à Angers et dans le public il y a quelqu'un qui a entendu et quand ils se sont mis à faire ce projet collectif les gens étaient en majorité au Crédit mutuel et il a dit qu'il aimerait bien qu'il y ait un financement plus éthique donc on a fait moitié moitié avec le Crédit mutuel donc il y a des partenariats. Le plus souvent c'est le Crédit coopératif mais il peut y avoir autre chose.

La responsabilité d'une entreprise – associative le plus souvent – dont la mission principale est le micro-crédit social renvoie à plusieurs types d'activités. Ainsi, en fonction de la taille de la structure et du nombre de ses salariés, du volume des demandes de prêts traités et du volume de crédits octroyés, en fonction du nombre et du type de partenariats, d'accords, de conventions, passés avec l'Etat, les collectivités territoriales, les banques notamment, les responsables peuvent être amenés à essentiellement diriger l'entreprise et manager les équipes, ou bien également à monter ou superviser les dossiers de demande de prêts et de fait à rencontrer et accompagner les emprunteurs.

Quelle que soit leur mode d'intervention dans l'organisation, ils développent plus ou moins consciemment un rapport au travail qui fait pour partie disparaître le temps conséquent passé à la gestion de l'entreprise et au montage financier des dossiers de prêts. Lorsqu'on comptabilise, par l'analyse des observations et des entretiens, les heures consacrées à l'accompagnement, l'écoute, la rencontre des bénéficiaires potentiels par opposition aux



heures consacrées au travail administratif et financier<sup>11</sup>, le rapport est largement favorable aux aspects bancaires et gestionnaires du métier (en moyenne 80/20).

On pourrait nuancer le propos en précisant que plus l'activité est développée (au sens du volume des activités et du nombre de salariés), plus la rationalisation et la bureaucratisation des pratiques s'intensifient. Les dirigeants bénévoles des Nef et des Cigales par exemple, deux institutions qui traitent peu de demandes par an<sup>12</sup>, passent effectivement moins de temps au global à l'administration des dossiers qu'à l'accompagnement des demandeurs. Mais l'accompagnement, lorsque les demandes s'accroissent, passent souvent à des formes plus efficaces, moins coûteuses en temps et en investissement humain. Le téléphone remplace alors progressivement les rencontres individualisées sur le terrain.

### **Une correspondante bénévole de la NEF nous raconte son quotidien de « travail » :**

*Comment vous faisiez et comment vous faites ? Vous recevez les gens chez vous ?*

De toute façon on voit toujours les gens. S'il y a un lieu du projet, si c'est une exploitation agricole ou une ouverture de magasin on rencontre forcément les gens sur le lieu, de façon à voir le contexte, si c'est ... l'autre jour il y avait quelqu'un de Pontchâteau sur des appareils de contrôle d'analyse d'eau : il est venu là parce qu'être ici ou là bas ... en plus moi il fallait que je me repose un peu j'avais beaucoup bougé, donc il est venu là. Donc en fonction du type de projet ou je me déplace quand il n'y a pas moyen de faire autrement, il y avait un fournil récemment là je suis allée voir ... ou on rencontre les gens sur Nantes dans des lieux qu'on essaie ... on a rencontré un porteur de projet, mais il était pas du tout fixé sur un projet agricole, à une crèche parentale qui est sur Nantes à l'Abordage : il avait des difficultés de trésorerie, il aurait éventuellement voulu emprunté et ça n'a pas pu se faire, je ne sais plus pour quelles raisons : c'était un truc associatif mais il y avait quelque chose ...

*Ca vous prend combien de temps ?*

Si je fais la moyenne : c'est un mi temps. Là au bureau tout l'hiver j'étais au bureau tous les matins. Là, chez moi.

*Il n'y a pas de local pour l'instant à Nantes ?*

Il va y en avoir un. Etre chez moi c'est quand même plus pratique de dire aux gens, ils savent que je suis là le matin que d'avoir mon portable partout sur moi et que je n'ai pas les papiers. Et puis moi ça me libère l'après midi à moins qu'il y ait une réunion, une rencontre de porteur de projet, etc. Je fais ça chez moi et ça me plaît bien.

*Sur une année ?*

---

11 Par travail administratif et financier, on entend notamment le travail de recherche de subvention de fonctionnement et de partenariat bancaire, la gestion de l'entreprise (humaine et administrative), le montage financier des dossiers de prêts.

12 Pour exemple, une des Cigales observées en Pays de la Loire a monté en 5 ans deux dossiers de prêts pour création d'entreprises. Leur ordre activité principale reste la gestion de l'indivision que les « cigaliers » forment ensemble afin de constituer « une épargne solidaire ». L'antenne régionale de la Nef traite, de son côté, quelques dizaines de dossiers par an, mais s'apparente plus directement à une banque dans la mesure où elle offre à ses adhérents-clients la possibilité d'une ouverture de compte courant. L'épargne réalisée par les sociétaires sert, pour partie, à l'octroi de prêts.

C'est trois heures par jour parce que par exemple Natura il faut tenir le stand, pas la semaine dernière mais l'autre d'avant il y avait les journées d'étude bon je suis retournée 2 jours de suite à Nantes. Parfois il y a beaucoup. Vendredi je pars toute la journée Sud Loire pour un projet qui a été réalisé, une création d'école parallèle plus une dame qui avait une demande chez nous pour un gîte ça n'a pas marché mais elle a toujours ses projets et puis il y a des liens humains qui se créent, j'ai envie d'aller la voir parce que je trouvais qu'elle était sympa, courageuse, qu'elle croyait dans ce qu'elle faisait, je m'arrêterai la voir ... au jour d'aujourd'hui c'est 250 contacts au total depuis le début en sachant que les premières années il y avait quasiment rien, ça augmente. L'autre jour je disais que j'ai fait du début d'année jusque fin mars autant qu'en 2003, donc ça a multiplié par 4 les contacts : quand il n'y a rien ... alors après sur 10 contacts il y en a un dont on monte le dossier en gros et sur deux dossiers qu'on monte il y en a un qui passe, ça veut dire accordé, débloqué par la Nef.

**Une responsable de l'Adie (Loire-Atlantique-Vendée), environ 35 ans, diplômée en sciences économiques (maîtrise), évoque l'évolution des procédés d'accueil du client :**

*Vous avez évoqué le fait qu'à l'époque vous aviez des rencontres physiques ?*

Ca veut dire qu'on recevait toutes les personnes qui nous appelaient en physique sans savoir avant si elles pouvaient avoir un prêt Adie, sans savoir où elles en étaient dans leur montage de leur dossier, sans savoir même si elles avaient un projet de création, ce qui n'arrive plus maintenant puisque la première étape à l'Adie c'est un accueil diagnostic téléphonique par des conseillers qui sont formés et qui sont des anciens conseillers en micro crédit d'ailleurs qui vont prendre la personne au téléphone pendant un quart d'heure, vingt minutes, le temps qu'il faudra d'ailleurs, parler d'elle, de son projet, savoir où elle en est, prendre quelques renseignements. C'est très simple on peut lui dire directement non vous n'êtes pas éligible à l'Adie parce que vous avez accès au prêt bancaire allez donc voir par exemple Grégoire Delrue au Fondes même si c'est pas lui qui monte les dossiers, non là on est très en amont il faut que vous travaillez sur votre dossier allez voir telle personne dans une boutique de gestion. Si la personne a avancé un peu dans son projet et qu'elle est éligible à l'Adie on peut directement lui mettre un rendez vous avec le conseiller qui s'occupera de son dossier puisque ça va dépendre de secteurs. Ca évite autant aux créateurs qu'à nous de perdre le temps et aussi les créateurs sont mieux orientés.

*Au début vous avez perdu beaucoup de temps ?*

Oui parce que le nombre de personnes qui arrivent en rendez vous et qui nous disaient si je vais avoir un prêt bancaire c'était important et après ils sont reçus en instruction les créateurs sauf s'ils nous disent qu'ils ont accès au prêt bancaire et là on les envoie vers des partenaires. Le coup de fil fait gagner du temps. Les gens ne viennent pas pour rien.

Les dirigeants des institutions de « finances solidaires » dont les activités sont donc largement concentrées autour du crédit financier d'une part et de la gestion rentable de leur entreprise (par la collecte d'épargne, la recherche de financements publics et privés, la signature de partenariats avec les banques) revendiquent chacun à leur niveau une réalité

professionnelle, qui place à un second plan le contenu financier de leur « métier ». Le bénéfice symbolique attaché aux fonctions ne passe pas par la reconnaissance d'une compétence commerciale ou gestionnaire, mais plutôt par la croyance collective au « travailler autrement ».

Ainsi tous s'attachent à décrire avec beaucoup de précision, cherchant les bons mots pour le dire, ce qui fait la spécificité de leur travail, toujours par opposition implicite au secteur plus ou moins diabolisé du tout marchand.

**Un directeur du Fondes (Nantes), 44 ans, père de trois enfants, ex-travailleur social, diplômé en formation continue d'un DESS en sciences économiques (orientation économie sociale et solidaire) décrit son rôle au sein de la structure. Son propos est significatif de la manière dont les individus rencontrés hiérarchisent les différents aspects de leur fonction, privilégiant le contenu « éthique » avant de concéder la part ici « managériale » :**

Moi ce que je suis, ça va vous paraître un peu prétentieux mais c'est difficile de qualifier notre boulot, mes gamins n'arrivent pas à l'école à répondre à la question profession du père ... Moi je suis cadre dirigeant, particulièrement du secteur associatif. Je connais les partenaires, les rouages, les leviers, les modes d'intervention. Je peux vendre aujourd'hui de l'économie sociale et puis demain autre chose ... du handicap. Je suis un généraliste du management des entreprises associatives.

*Vous dites que vous pourriez faire ça ou autre chose ?*

Oui il y a une limite éthique. Clairement. Je ne veux pas être sur le marché du capital.

*Est-ce que c'était dans vos préoccupations dès le début ?*

Oui. Je suis pas complètement dans Vivre et travailler au pays mais je suis quand même un peu dans Vivre et travailler au pays et en même temps je suis dans quelque chose d'utile. Non, non bien sûr je ne postule pas par hasard ce n'est pas parce que le Fondes cherche quelqu'un que je me dis je vais répondre. Je vais sur le site de France Active, je regarde ce que c'est, je me dis oui. Je sors de douze mois de DESS où on ne m'a parlé que de ça. Je commence donc à savoir si ce n'est de quoi on parle tout au moins à avoir des références sur le sujet. Même si avec le recul je me dis que j'ai fait ça pendant 20 ans sans le savoir, oui je suis pas complètement innocent.

*Vous pouvez un peu décrire ce que vous faites aujourd'hui ?*

Moi ce que je fais du lundi au vendredi c'est essayer de mettre en lien les objectifs de ma boîte et ceux de mes partenaires et de leur démontrer que ma boîte leur permet d'atteindre leurs objectifs. Voilà. Et ça passe principalement par de la négociation partenariale et de la justification du service rendu, donc du bilan. C'est de la médiation. Je fais de la médiation entre nos objectifs et ceux de nos partenaires. Un boulot de charnière.

Les premières questions relatives à la description des activités appellent systématiquement de la part des personnes rencontrées une réponse du côté de l'« éthique »,

certaines affirmant que ce qui les anime c'est la volonté « de mettre les gens ensemble », de « se mettre au service de l'engagement », de défendre « cette solidarité, cette proximité pour la décision, pour le choix, pour la confiance et l'échange », ou de « dire que l'humain est au cœur de [leur] être, que c'est l'autre qui [les] construit ». <sup>13</sup>

## **Le modèle de la « rupture »**

La trajectoire professionnelle de ces responsables salariés ou bénévoles nous éclaire sur leurs dispositions à adopter une posture convaincue de « banquier éthique ». <sup>14</sup>

Ce qui retient d'emblée notre attention est qu'ils ont en commun dans leurs histoires professionnelles un moment de rupture, choisie ou non – qui n'est pas sans faire penser aux accidents de vie dont sont « victimes » le plus souvent ceux à qui ils proposent un crédit. <sup>15</sup>

Cette rupture prend plusieurs formes et peut être analysée sous plusieurs angles.

Dans un premier temps, la (re)conversion professionnelle s'impose comme caractéristique centrale. Ainsi, une majorité d'entre eux ont des expériences significatives dans des domaines que l'on peut dire éloigner de la finance. Enseignants, instituteurs, travailleurs sociaux, aides à domicile, cadres de la fonction publique sont autant de professions exercées par les dirigeants dans une première partie de leur carrière. Dans ces premières étapes, ils ont accumulé des dispositions éducatives facilement transposables à « l'encadrement » économique des catégories populaires.

Pour ceux-là, l'arrivée sur le marché du travail des « finances solidaires » succède à une pause occupée le plus souvent par un temps de formation universitaire. Comme ils l'évoquent eux-mêmes, le premier métier a épuisé un certain nombre de leurs motivations initiales et a du même coup, dans la complémentarité de leurs divers engagements

---

13 Extraits d'entretiens, mars à septembre 2007.

14 L'enquête en cours a pour ambition d'intégrer l'examen des trajectoires professionnelles dans une analyse plus globale des trajectoires sociales, avec une attention particulière portée aux réseaux associatifs, militants, religieux, politiques, dans lesquels ces individus ont été ou sont impliqués et également aux formes spécifiques de socialisation familiale et scolaire qui ont été les leurs.

15 La rupture dans la trajectoire professionnelle n'est évidemment pas comparable aux ruptures dont sont parsemées les dossiers de demande de prêts des bénéficiaires (perte d'emploi, faible qualification, divorce et séparation conflictuelle, maladie, handicap). Pour autant, les individus ont en commun l'expérience du changement et de ce qu'il contient comme nécessaires et plus ou moins faciles adaptations.

associatifs, suscité des « envies de connaissances » et de mobilité ascendante<sup>16</sup> et des « besoins » en terme de légitimité à exercer des fonctions à responsabilité.

### **Une correspondante de la NEF raconte son parcours :**

En fait moi j'étais enseignante, éducation nationale, collège ou lycée et après je me suis spécialisée psychologie cognitive donc j'ai travaillé avec Paris VII et j'ai fait un complément de formation Israël, c'est un institut privé dans la banlieue de Jérusalem, deux fois trois semaines avec des sessions à Paris VII, pour travailler là dedans ; donc après j'ai été formatrice de profs là dedans et puis je suis allée en Afrique une fois que mes enfants ont été adultes, moi je voulais y aller depuis longtemps. Je suis allée à Mayotte, éducation nationale mais là un poste de mathématiques parce qu'officiellement il n'y avait pas de quoi faire. Au départ je suis prof de maths et puis après j'ai arrêté. Je suis restée deux ans en Afrique. Je serai bien resté deux ans de plus et j'aurai fini ma carrière ... mais en fait après en revenant j'ai été malade donc je me suis mise en retraite anticipée et puis une fois que j'ai été guérie j'ai repris des études d'économie parce que moi je suis toujours en train de chercher des trucs. J'arrivais pas à comprendre, moi j'avais fait ça « les structures cognitives » parce que je n'arrivais pas à me dire que je ne pouvais rien pour les gamins qui ne comprenaient pas. Les bons élèves m'intéressaient pas, à la limite ils font ça sur ordinateur pas de souci et puis avoir des enfants qui s'intéressent en classe quand il n'y en a que deux ou trois une dizaine moi ça me branchait pas moi j'étais plus intéressé par les autres et puis j'ai trouvé ce truc là et donc je me suis spécialisée là dedans.

[...]

Je suis allée en IUT à Nantes en formation continue pendant trois ans. En GEA. Gestion des entreprises et des administrations. Au lieu de faire le stage de dix semaines en entreprise pour valider, j'ai demandé à prendre un an pour valider économie, éthique et écologie sont-elles conciliables ? J'avais commencé un truc en socio à Toulouse et puis en fait dans le cadre de l'IUT c'était des questions comme « les entreprises respectueuses de l'homme, de l'environnement existent elles ? Sont elles pérennes ? Quelles sont leurs méthodes de gestion ? Quelle est la motivation des gens qui y travaillent ? » Je suis allée dans douze entreprises sur toute la France donc des entreprises de production, des entreprises de gestion dont la NEF, les boutiques de gestion aussi et des entreprises Nord-Sud. Je suis retournée à Madagascar. Et c'est avec ma retraite que je paye mes études et tout ça. Moi le ménage ça ne m'intéresse pas.

[...]

C'est pas très classique. Ca fait cinq ans que je suis correspondante. Bénévole mais enfin j'ai mis des conditions pour être bénévole.

### **Un directeur de FONDES... :**

Je ne sais pas si c'est atypique dans l'économie sociale et solidaire parce que je le retrouve chez d'autres de mes partenaires mais ... moi je suis un travailleur social à

---

16 Les fonctions occupées précédemment laissent peu de place à la mobilité et au changement. La formation universitaire devient alors un passage obligé pour croire à une émancipation possible des tâches d'exécution et/ou des carcans bureaucratiques.

l'origine. J'ai fait une formation de travailleur social. J'ai été médiateur de prévention puis dirigeant d'association du secteur socioculturel. Ca m'a pris la moitié de ma carrière. C'est important. J'étais animateur socioculturel mais intervenant dans des quartiers politique de la ville, c'était des politiques de prévention de la délinquance avant de devenir directeur de centres sociaux et d'action sociale en passant par des foyers de jeunes travailleurs. Donc toute une approche de la jeunesse. Après 20 ans, j'en ai eu un peu marre pour être honnête. En tout cas, je sentais qu'il fallait que je tourne la page sans vouloir la tourner complètement. Il fallait de la conviction dans mon travail. Comme beaucoup à cet âge, vers 40 ans, j'ai rebondi par une formation qualifiante et j'ai fait un DESS en économie du développement local à l'UFR de gestion dont je suis sorti immédiatement pour entrer au Fondes puisque le hasard a fait que le Fondes recrutait un directeur pour le développement de son organisation juste au même moment et c'est moi qui ai été retenu.

Ce passage par la formation continue ne correspond pas uniquement au modèle classique du congé individuel de formation dont certains profitent. Il peut également s'apparenter à des processus plus longs où les responsabilités de plus en plus importantes dans le secteur associatif permettent au salarié une négociation avec l'employeur pour obtenir des suivis ponctuels de formation accompagnés de mise en place de temps partiels ou de détachements.

### **Un gérant de Cigales, bénévole, illustre bien ce type de trajectoire :**

Je suis ingénieur travaux publics. Je suis originaire de Nantes, j'ai fait trois ans d'études à Lyon et puis après 5 ans à Châteauroux et puis 88 retour à Nantes. J'ai suivi des formations en géographie et puis j'étais dans une structure d'études qui travaille sur Bretagne et Pays de Loire donc c'est un parcours j'ai fait dix ans là dedans. Aujourd'hui je ne suis plus dans cette société d'études et suis à la DDE. Je suis dans l'opérationnel. Par ailleurs j'ai un parcours associatif. Quand je suis revenu sur Nantes le développement local ça m'intéresse, la question c'était la création de l'association pour la valorisation de l'eau dans la ville, de penser la ville aussi par rapport à ça, son réseau hydraulique et avoir un rapport à la féminité de la ville ... Je suis devenu secrétaire de Nantes La Bleue, j'ai été très impliqué dans la création du collectif des associations du patrimoine et là j'ai été secrétaire du collectif et j'ai participé directement au portage de ce projet là et ça c'est quelque chose qui déjà a été formateur parce que c'était un collectif, des associations justement qui avaient pas nécessairement des cœurs de projets qui se superposaient mais qui au final avaient toutes un intérêt commun qui était par rapport aux enjeux rapport au pouvoir public et de aussi penser la question patrimoniale au delà de la seule préservation d'un objet ou d'un autre mais bien la penser en rapport à un environnement et à son inscription dans cet environnement là. Ca ça a été tout un travail et c'est vrai que dans cette construction collective il y a beaucoup de choses qu'on apprend, il y a beaucoup de manières d'être qu'on apprend aussi. En 98, je suis rentré à la DDE et là j'ai dit je risque d'être en même temps à parler avec les interlocuteurs collectivités locales en

tant qu'équipement et en même temps en tant qu'association : j'ai pris des distances et j'ai abandonné les mandats électifs.

[...]

Dans Les Cigales, moi, je suis récent. Je suis rentré il y a quatre ans à l'automne 2003. Depuis le mois de septembre je suis à 80% à la DDE ; j'avais déjà été à 80 % pour me permettre de faire la formation à la fac et après pour mes engagements associatifs et en 98 en rentrant à la DDE j'ai repris à 100% c'était dans le contrat. Là il y a eu une réorganisation de la DDE en plus je savais que je trouvais à l'extérieur plus de valorisation que dans le milieu professionnel.

Chez les plus jeunes recrutés, c'est-à-dire les moins de 40 ans, la rupture ne s'observe pas au même niveau de la trajectoire. En effet, elle intervient plus tôt, au cours ou plus précisément en fin du cursus scolaire. Diplômés en gestion, en sciences économiques ou en finances plus systématiquement que leurs homologues plus âgés, ils demeurent tout de même moins dotés que leurs équivalents (générationnels et professionnels) du monde bancaire par exemple. Titulaires au mieux d'un bac + 3 à bac + 4, ils ont très souvent mis un terme rapide à leur projet initial de formation. Poussés par des contraintes matérielles à accéder rapidement à l'emploi (leurs parents appartiennent plutôt aux catégories populaires supérieures), ils s'orientent vers un secteur professionnel qui apparaît en adéquation avec des compétences, de leur point de vue et eu égard à l'interruption des études (en Licence, BTS, ou Maîtrise), partiellement acquises. Le « monde de l'économie sociale et solidaire » apparaît alors comme un espace professionnel moins économique, moins financier, ou d'autres qualités – apparentées à des compétences sociales – pourront être mobilisées.

**Une responsable de l'Adie (Loire-Atlantique-Vendée), environ 35 ans, diplômée en sciences économiques (maîtrise) :**

Moi je suis à l'Adie depuis pratiquement 5 ans. J'ai débuté comme conseillère en micro crédit sur la ville de Rennes et je suis devenue responsable Loire Atlantique Vendée depuis 1 an et demi maintenant. J'ai intégré l'Adie c'était pratiquement mon premier travail après mes études. Ma candidature était une candidature spontanée que j'ai envoyée à l'Adie parce que j'avais des diplômes en sciences économiques et en gestion et que je voulais travailler dans une structure qui touchait à l'économie sociale et solidaire tout simplement.

*Vous aviez déjà ce projet ?*

C'était plus ou moins vague ... ce n'était pas aussi clair mais c'était ça, oui.

*Quand vous dites que vous avez des études de sciences éco et gestion, vous avez fait quoi exactement ?*

Mon diplôme le plus haut c'est une maîtrise en sciences économiques passée à Nantes. Avant j'étais à Vannes.

*C'est un choix délibéré d'arrêter ?*

Non c'est une contrainte financière. J'avais, d'ailleurs c'est assez contradictoire, été présélectionné pour un DESS en communication économique sur Aix-en-Provence mais je n'ai pas pu le faire : les frais d'inscription étaient très élevés et le matériel qu'on nous demandait d'avoir en cours était très cher aussi. Donc en dehors de ce que je pouvais faire, puisque j'avais déjà payé mes études par des prêts et donc j'ai décidé de commencer à travailler et ensuite de reprendre à bac +5 quand j'en aurai envie.

*D'où vous est venue cette envie de postuler à l'ADIE ?*

Moi quand j'étais enfant ils étaient dans un milieu ouvrier et parfois il y avait des problèmes d'argent également je pense que ça y joue. Après quand on était étudiant, parce qu'on est quand même trois enfants, en tout cas mon grand frère et moi quand on a continué nos études, l'entreprise de mes parents commençait juste. Je pense que j'étais parfois en décalage avec les personnes qui étaient avec moi en cours. Ils étaient d'un milieu très aisé alors que moi j'étais d'une classe moyenne. Et puis je pense que de voir ma mère qui n'avait pas de possibilité de voie de réinsertion classique pouvait quand même s'en sortir extrêmement bien grâce à son entreprise. En allant à l'ADIE, je savais de quoi on parlait.

## L'intérêt pour l'économie

Il ne faudrait pas croire pour autant que les dirigeants des entreprises de finances solidaires, du fait de ces carrières moins linéaires que les cadres supérieurs des institutions bancaires et financières traditionnelles, marquent les fonctions de direction d'une empreinte résolument socio-éducative et d'ambitions exclusivement humanistes.

Leurs motivations individuelles à s'orienter vers les formations supérieures en économie, à chercher un poste ou une activité dans le secteur du micro-crédit, à « faire carrière » dans la finance quand elle est « solidaire », expriment un intérêt partagé pour la question économique. Comme dans le secteur bancaire coopératif et mutualiste, les pratiques professionnelles et les discours qui les portent sont marquées par des formes plus ou moins conscientes de dénéigation du profit d'une part et par un attachement collectif à la mise en œuvre possible d'une économie renouvelée. L'économie, telle qu'elle est envisagée par les responsables des entreprises de micro-crédit social ou plus largement des « finances solidaires », n'est déniée que dans son contenu marchand, dans son acceptation purement capitaliste, c'est-à-dire dans la considération première d'une auto-expansion délibérée, entretenue, optimale du capital. C'est dans la mesure où les pratiques économiques (ici le



micro-crédit et l'épargne solidaire) servent des intérêts, présentés non pas comme marchands, mais essentiellement comme moraux et éducatifs, que l'on parle de dénégalion du profit.<sup>17</sup>

Chacun exprime son intérêt pour le secteur économique et va chercher à acquérir des connaissances légitimes (par la formation, les fonctions occupées, les liens professionnels avec les partenaires financiers ou les collègues spécialistes<sup>18</sup>) en économie et finalement « se prendre au jeu ». Qui plus est, les banques et les institutions financières partenaires posent au quotidien la question de l'inscription permanente du cœur de l'activité de micro-crédit social dans des contraintes et des logiques économiques (dont la complexité semble évidente du seul fait entre autre du jargon financier pour en parler). Cet environnement participe à relancer la nécessité de montrer à la fois son adhésion et sa compétence.

### **Un directeur du Fondes, responsable de 15 salariés :**

Non. Je ne voudrais pas bosser dans une banque. Moi j'appartiens au secteur d'activité de la finance et du développement économique, les 2 à la fois. Donc c'est pas si éloigné que ça de la banque mais moi personnellement je ne me verrai pas courir derrière les clients pour leur demander de placer de l'argent sur mes comptes afin d'en fabriquer je ne sais pas quoi avec d'ailleurs.

*Qu'est ce que vous aimez finalement dans votre travail ?*

Etre dans l'emploi ... l'argent n'est qu'un moyen, c'est un magnifique moyen dans le monde d'aujourd'hui et c'est extrêmement valorisant à titre personnel de pouvoir être le directeur du Fondes mais ça n'est qu'un moyen. L'enjeu n'est pas là dedans, l'enjeu il est de permettre à des gens dans un bassin d'emploi où il y a 3% de taux de chômage. Ca veut dire que les 3% qui sont au chômage c'est le fond du panier de l'emploi, ce sont les gens qui ont un mal fou, un mal de chien qui quasiment jamais ne retourneront vers l'emploi. Or nous vivons dans une société où on est reconnu en gros que par le travail que vous faites. Dans ce secteur là une boîte ose se mettre sur l'insertion pour aller essayer de sortir les 3% qui reste et bien si l'argent pouvait être l'outil pour ce projet là au bon sens du terme ça me fait de faire ce boulot là.

*Et par rapport à ce que vous faisiez avant, les travailleurs sociaux sont un peu sur le même créneau ...*

J'ai 2 sentiments par rapport à ça : il y a plus de fric dans le monde où je suis aujourd'hui que dans celui où j'étais hier et c'est pas forcément une bonne chose parce que 20 ans dans la prévention ça vous apprend qu'on y rame pour trouver 3 sous alors qu'ici on met 2 heures à emprunter 130 000 euros d'une part et d'autre part ça reste complémentaire, c'est à dire qu' il faut y être passé pour moi.

[...]

---

17 Pascale Moulévrier, *op.cit.*, p.103-137.

18 Le développement des réseaux conduit rapidement au recrutement de spécialistes de la finance ou, plus précisément, de responsables du montage financier des dossiers de prêts, qui vont assumer la part la plus visiblement économique et financière des activités.

Au Fondes, mon expérience de vie tout le monde s'en fout. C'est un plus pour le Fondes : ça me permet d'avoir de l'argument dans mon activité. Moi, j'ai travaillé dix ans avec des syndicalistes de la Basse Loire, qui ne sont pas les derniers anarchistes, ça vous apprend à avoir du répondant, ça c'est clair. Ca, c'est sûr. Ca vous permet de ne pas être forcément déstabiliser quand les rapports de force sont en jeu et dans le genre de boulot que je fais aujourd'hui les rapports de force sont parfois en jeu.

[...]

Je sais dire, je rappelle que je dirige une boîte de 15 personnes. J'ai pas le temps de me pencher sur de l'analyse. Je sais faire en fait mais j'ai pas le temps de voir si je sais faire sur une autre. Je fais pour le Fondes mais j'ai pas le temps pour une autre. C'est tout. Et ça j'aimerais... moi je voulais sortir de la relation interpersonnelle. J'en suis sorti déjà il y a dix ans quand j'ai arrêté d'être dans la prévention de la délinquance et dans le face à face pédagogique pour entrer dans le management de projet et d'équipe, c'était déjà une façon de sortir du face à face. Je n'ai pas envie de retourner à ça. Si demain je devais changer de boulot, je ne sais pas, il ne faut jamais dire « fontaine ... ». Franchement je ne pense pas que je retournerais sur de face à face. Je continuerais sur de la gestion, sur la finance.

**Une correspondante de la Nef en région, bénévole, retraitée de l'Education nationale (professeur de mathématiques en collège et lycée) :**

*D'accord et après tout ça vous avez fait des études en économie ?*

Oui parce qu'en fait quand je suis allée dans tous les pays où je vous ai dit [*elle a beaucoup voyagé au moment de sa retraite anticipée avec des « séjours d'études marquants » notamment en Israël et aux Comores*], je me demandais toujours si l'éducation est nécessaire et suffisante pour tirer ces pays de la misère. Moi c'est une vraie interrogation. Parce que les gamins qui partent de ces pays là et vont faire des études il y en a la moitié qui reviennent et quand ils reviennent ils ne trouvent pas de boulot. J'avais financé des études à trois jeunes comoriens, 2 filles et 1 garçon, pendant 4 ans, j'envoyé le fric par Western Union et en fait quand je suis allée aux Comores il y a deux ans je les ai retrouvé et j'ai été un peu atterrée. Il y en a une qui est devenu business woman, les autres elle n'en a rien à faire, celle qui avait fait des études d'histoire à Madagascar elle a pris un goût du pouvoir incroyable, militant politique, il faut toujours qu'elle soit la première dans l'atelier, commander tout le monde et tout et le troisième, je me suis fait insulté parce que j'arrêté de donner de l'argent. Ce soir là j'ai pleuré toute la nuit en me disant à quoi ça sert ? A quoi ça sert de donner ? Et c'est une vraie interrogation pour moi. Et quelle éducation ? Et pour quoi faire ? Moi je me suis dit c'est peut être pas l'éducation, c'est peut être par l'économie. Moi je trouve qu'on ne quitte pas les bancs de l'école quand on est prof et ça me maquait cette ouverture. Je suis allée en IUT à Nantes en formation continue pendant trois ans. En GEA. Gestion des entreprises et des administrations.

Venir du monde de l'éducation ou du social (par l'emploi précédemment occupé, et/ou l'engagement associatif), se donner les moyens de la formation en économie, acquérir, par le frottement quotidien aux banquiers et autres professionnels de la finance, des compétences, développent le goût pour la chose économique et donne les moyens de se positionner comme

un spécialiste à part entière d'un secteur spécifique de l'économie, de faire sa place sur un territoire du financier raisonné donc possible.

Il ne peut s'agir pour eux comme ils le disent souvent de s'imposer comme le « banquier des pauvres » mais de devenir un acteur reconnu de « l'économie autrement », ce qui ne va pas sans l'acquisition d'un savoir d'économiste, voire de financier.

## **Bibliographie**

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

Paul Bouffartigue, *Les cadres. La fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

Olivier Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004.

Erving Goffman, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit, 1991.

Pascal Glémain(dir.), Didier Bévant, Emmanuel Bioteau, Pascale Moulévrier, Marie-Thérèse Taupin, *Les territoires des finances solidaires : une analyse régionale en Bretagne et Pays de la Loire*, DIISES, Juin 2007.

Anousheh Karvar, Luc Rouban, *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte, 2004.

Pascale Moulévrier, *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel de l'Eglise au marché*, Rennes, PUR, 2002.

Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon/Agora, 1992.

## Parcours de vie des jeunes entrepreneurs du commerce équitable en France

Audrey AZILAZIAN<sup>1</sup>  
Eve CHIAPELLO (HEC)<sup>2</sup>

**Mots-clefs :** récits de vie, cadres et dirigeants, entrepreneurs, commerce équitable

Le commerce équitable est apparu dans l'après Seconde Guerre Mondiale aux Etats-Unis comme une nouvelle forme d'aide au développement à destination des pays « sous-développés ». Les initiatives qui se conçoivent plutôt comme « commerce solidaire » étaient portées par des associations protestantes. L'acte d'achat permet de transférer des fonds directement au producteur (ce qui suppose l'élimination de plus grand nombre d'intermédiaires possibles) et de générer de l'emploi et des revenus dans les régions ciblées.

Ce courant, tout en gardant des racines chrétiennes, prend une coloration plus politique à partir des années 1960-70, est influencé par le marxisme et porté par les idées tiers-mondistes. Il est à la recherche d'un « commerce alternatif ». Reposant sur les mêmes principes organisationnel de suppression des intermédiaires, les régions et producteurs sont choisis également selon des critères politiques afin d'aider des mouvements de libération nationale ou pour soutenir des régimes particuliers, comme on trouve aujourd'hui à acheter du café zapatiste (Lemay, 2007).

Enfin le « commerce équitable », qui prend enfin cette appellation, s'inscrit dans le courant du développement durable et se vulgarise dans les années 1990. La notoriété et les volumes de vente ne cessent d'augmenter. Il s'agit alors d'assurer « *efficacité économique, équité sociale et soutenabilité écologique* » (Diaz Pedregal, 2007, p.113). Mais l'apport déterminant de ce troisième moment du commerce équitable est son caractère réformateur : il ne s'agit pas de proposer une alternative, un changement radical, un discours virulent mais de bonifier le système de l'intérieur. « *L'heure n'est plus à la révolution, mais à la réforme* » (Diaz Pedregal, 2007, p.114). Et cela plaît. Cet essor est associé à l'invention de la labellisation<sup>3</sup> par l'organisation hollandaise Max Havelaar (créée en 1988). L'organisme garantit le caractère « équitable » de produits en provenance d'un grand nombre de pays et de producteurs et facilite de ce fait leur intégration dans les circuits de distribution classiques. En effet, seul le

---

<sup>1</sup> Azilazian Audrey tout juste diplômée de l'école HEC vient de rejoindre le Crédit Coopératif. Cette communication a pour point de départ son travail de recherche de fin d'études dirigé par Eve Chiapello.

<sup>2</sup> Eve Chiapello est Professeur au Groupe HEC et responsable de la nouvelle spécialisation de fin d'études « Alternative management » (<http://alternative.hec.fr>)

<sup>3</sup> L'utilisation du terme « label » pour désigner la certification Max Havelaar est contestée par une partie des acteurs du commerce équitable (Jacquiau, 2007). Le label devrait être une marque délivrée par un syndicat professionnel ou un organisme officiel, ce qui n'est pas le cas de Max Havelaar qui est une organisation privée auto-instituée. Max Havelaar revendique en revanche cette utilisation, en faisant référence à deux décisions judiciaires. Pour plus de détails, voir notes de bas de page 111 de Diaz Pedregal (2007).

produit est certifié, peu importe les règles de conduite suivies dans d'autres domaines par les intervenants de la chaîne et surtout les distributeurs en contact avec le client final.

En France, le commerce équitable fait son apparition en France lors de la deuxième phase, la plus critique du système économique mondial et la plus politisée, avec l'initiative associative fonctionnant sur le bénévolat d'Artisans du monde qui ouvre son premier magasin à Paris en 1974. Cette tendance est aujourd'hui représentée par la Fédération Artisans du monde et les membres de Minga. La fin des années 1990 et les années 2000 ont vu une prolifération d'initiatives, certaines s'inscrivant dans cette ancienne mouvance et d'autres adoptant la nouvelle forme plus facile à intégrer dans les circuits économiques classiques liée à la labellisation. Les jeunes diplômés d'écoles de commerce comme les grands groupes industriels orientés vers les produits de grande consommation s'y intéressent de plus en plus. Les nouvelles créations adoptent plus volontiers la forme de sociétés de capitaux à but lucratif, leurs créateurs essayant de concilier dans leur modèle économique, un fonctionnement capitaliste classique avec des pratiques néanmoins amendées sur un certain nombre de dimensions. En termes de notoriété, le commerce équitable a également percé dans les mentalités même s'il continue moins de 1% de la consommation courante des ménages.

Cette évolution du paysage du commerce équitable ne va pas sans produire de fortes tensions au sein du milieu français, car les nouveaux arrivants ne semblent pas être porteurs du projet de transformation de la société et des rapports économiques des précurseurs des années 1970 et s'accommoder trop bien d'une collaboration avec les institutions du capitalisme (Jacquiau, 2007). Le processus de professionnalisation et de sécularisation qui touche le commerce équitable n'est pas sans rappeler les transformations que connaît le secteur de l'insertion par l'activité économique (Lazuech, 2006). Mais le milieu du commerce équitable semble marqué par des tensions bien plus vives qui divisent ses acteurs et empêchent la construction d'une identité commune.

Notre enquête est centrée sur la nouvelle génération des entrepreneurs du commerce équitable. Tous ont en effet créé leur structure dans les années 2000 (sauf 1 qui a monté sa structure en 1998). Nous avons voulu savoir comment cette nouvelle génération concevait sa pratique, comment elle se pensait en relation avec les différentes conceptions possibles de celle-ci. Nous souhaitons aussi comprendre ce qui dans leurs profils et leurs parcours les a amenés à cette volonté d'entreprendre autrement.

La première partie de cet article tente de resituer le commerce équitable dans son contexte à la fois idéologique, historique et social pour faciliter la compréhension de la forme actuelle de ce phénomène et pour situer plus facilement dans cet espace les organisations de commerce équitable qui ont servi à l'enquête terrain. Nous présentons ensuite notre méthodologie et notre échantillon d'entrepreneurs. La dernière partie est consacrée aux résultats de l'analyse des parcours biographiques des entrepreneurs étudiés.

## **1. Les mondes du commerce équitable**

L'expression « commerce équitable » renvoie à une forme de mouvement social daté historiquement et situé géographiquement et non à la préoccupation générale d'équité dans les échanges qui traverse toute l'histoire des sociétés (L'Éthique à Nicomaque d'Aristote, la Kula des Iles Trobriands par Malinowski ou Mauss, et même les modèles de sociétés primitives décrits par Marshall Sahlins). L'équité des échanges semble avoir été établie et garantie dans la plupart des systèmes sociaux si bien que la nécessité récente ressentie par certains

d'identifier un « commerce équitable » militant au côté d'un « commerce » non qualifié qui le serait donc moins est bien une production de notre modernité occidentale capitaliste

### *Le commerce équitable comme phénomène occidental social spécifique*

Par-delà toutes les expressions qui se sont succédées au cours de cette quarantaine d'années, le mot « commerce » est demeuré. Le commerce équitable est donc avant tout du commerce. Et ce trait principal peut être relié au fait qu'il est né, s'est développé et s'est institutionnalisé dans les économies de marché du Nord. En s'appuyant sur la consommation comme acte politique, le commerce équitable prend appui sur une spécificité de ces économies, où la consommation est suffisamment généralisée et massive pour pouvoir se penser comme une forme de vote, un lieu d'expression d'opinions « politiques ».

Le succès relatif du « commerce équitable » aujourd'hui apparaît comme une pratique réconciliant deux tendances parallèles de nos sociétés modernes :

- d'une part l'adoption croissante par les individus de valeurs « postmatérialistes » telles que la rationalité, la tolérance, la confiance dans les autres ou la participation politique (Inglehart, XXX)- ces valeurs étant associées à des besoins apparaissant en même temps que la richesse augmente : volonté d'épanouissement personnel, qualité de vie supérieure, protection de l'environnement, etc (Trémoulinas, 2006, p. 53).

- d'autre part le constat de l'avènement d'une société de consommation qui met au contraire au centre de ses valeurs, la consommation de biens matériels et qui semble bien contredire la première tendance et la thèse associée selon laquelle l'enrichissement matériel (le développement économique) conduirait à l'apparition de valeurs postmatérialistes (Haller, XXX) .

Le « commerce équitable » offre la possibilité de mettre en pratique des valeurs « postmatérialistes » que les consommateurs, pris dans l'engrenage capitaliste dont ils ne savent se défaire, revendiquent et voudraient concrétiser. L'acte de consommation devient acte politique, et cette tendance est indissociable de la forme de nos économies. Micheletti ( XXX) <sup>4</sup> parle de politisation du marché, un marché de plus en plus perçu comme un lieu où l'on peut s'exprimer et agir politiquement. C'est un compromis entre la morale et la consommation que celui que l'on appelle le consomm'acteur serait près à faire.

Il est dès lors difficile de ne pas voir dans l'engouement récent pour « commerce équitable » et son succès grand public une transformation nouvelle de l'esprit du capitalisme (Boltanski, Chiapello, 1999) en réponse au renouveau de la critique du capitalisme, notamment de la mondialisation libérale, de ces dernières années. Il témoigne du souci du projet d'un développement économique du Nord qui ne serait pas associé à une exploitation des pays du Sud, la différence entre le prix d'achat local de la marchandise et le prix de vente en pays riche n'étant plus intégralement empochée par les intermédiaires du Nord mais pour partie investie ou redistribuée sur place. La mondialisation pourrait être profiter à tous, tel est le compromis que tentent de forger les entrepreneurs équitables, amendant les processus capitalistes sous le coup d'une préoccupation de justice, même s'ils risquent par le même geste de renforcer la légitimité de l'économie de marché en montrant que, sous contrainte, elle peut être orientée vers le bien commun.

---

<sup>4</sup> Cité dans l'article de Simone Tosi de l'Université de Milano –Bicocca, « Political consumerism : evidence from the italian case. »

Pour autant, si la visée d'un bien commun est une constante chez tous les acteurs qui s'engagent dans le commerce équitable, les principes de justice qu'ils tentent de faire vivre dans les dispositifs organisationnels diffèrent d'une organisation à l'autre (Diaz Pedregal, 2007). La réalité est celle d'un commerce à plusieurs visages : à la fois solidaire, alternatif, équitable. Divers courants coexistent et cohabitent non sans conflits.

### ***La diversité des Organisations du Commerce Équitable (OCE)***

Si toutes les OCE s'accordent sur le fait qu'il faille « changer les choses », certaines veulent proposer une réelle alternative au commerce conventionnel et changer l'ordre économique mondial actuel, quand d'autres veulent dirons-nous plus timidement humaniser les échanges marchands. De ces objectifs différents, découlent des stratégies d'actions différentes. Les premières veulent construire comme une économie parallèle, alternative qui puisse concurrencer, mieux évincer l'économie néo-libérale contemporaine quand les seconds veulent soigner le mal de l'intérieur et procéder à une réforme. La priorité d'actions des uns est alors la mise en place d'une cohérence interne et de structures fiables qui adhèrent à cette cohérence alors que la priorité d'action des autres est la notoriété du phénomène et son acceptation par tout le système conventionnel.

Différents ordres de priorité s'appliquent aux critères de justice : le besoin guide l'action des uns, l'efficacité guide l'action des autres (Diaz Pedregal, 2007).

C'est ainsi que nous pouvons énumérer les points de divergence par types de pratiques :

- la production : quels sont les producteurs avec lesquels les OCE doivent travailler ? Des « petits » producteurs qui sont vraiment dans le besoin mais ne réussiront pas à faire face à la demande ? ou bien des producteurs déjà organisés et déjà opérationnels ? des producteurs isolés, des petites coopératives ou des grosses coopératives ?
- la transformation : la même problématique de taille et d'organisation ou de potentialités organisationnelles se pose.
- le transport : doit-on prendre en compte les problématiques environnementales dans notre chaîne de valeurs ?
- la distribution : doit-on privilégier un réseau spécialisé de boutiques commerce équitable ou chercher à toucher le plus de monde et passer par la grande surface et les réseaux de distribution classiques ?
- la filière : le producteur est-il le seul à devoir profiter du bénéfice équitable ou toutes les étapes de la filière doivent s'inscrire dans une démarche d'équité ?
- les partenaires commerciaux : le bénéfice équitable est-il réservé aux pays du Sud ? Le commerce équitable Nord/Nord est-il un non-sens ?
- l'OCE : entreprise ou association ? salariés ou bénévoles ?
- la sensibilisation du grand public : parle-t-on à des consommateurs ou à des citoyens ? Cette sensibilisation doit-elle trouver un relais dans l'éducation et l'enseignement ou doit-elle passer par la publicité et le marketing ?
- le plaidoyer auprès pouvoirs publics : a-t-il une importance ? les OCE doivent-elles participer aux forums mondiaux sociaux ?

Ces différents points font l'objet de choix tout aussi différents. Certains ont essayé de mettre de l'ordre dans ces pratiques en trouvant des tendances communes à certains groupes d'acteurs. Nous avons choisi de présenter l'une seulement des nombreuses catégorisations qui ont été conçues (Diaz Pedregal, 2007) avant d'introduire la typologie que nous avons-nous-mêmes développée.

Diaz Pedregal (2007) distingue ainsi deux types d'OCE en fonction de leurs pratiques (choix de certification, lieux de distribution, organisation par exemple) et selon les principes de justice prioritaires mis en avant par leurs membres : les acteurs de la sphère dite de la « spécialisation » accordent un poids plus important au critère du besoin, tandis que les acteurs de la sphère dite de la « labellisation » privilégient le critère d'efficacité<sup>5</sup>. Ceci est la traduction du tiraillement du commerce équitable entre ses objectifs d'aide au développement et l'utilisation des actes de consommation pour changer le monde.

La « *sphère de la spécialisation* » est présentée comme un modèle révolutionnaire dont l'objectif moral et politique dépasse l'objectif strictement commercial. D'ailleurs ses perspectives de croissance restent limitées. Cette sphère regroupe les boutiques, centrales d'achats et autres acteurs spécialisés dans le commerce équitable comme Artisans du Monde, Minga et Breizh Ha Reizh et puise dans le bénévolat et le militantisme pour fonctionner. Elle favorise des rapports commerciaux basés sur la confiance et les liens personnels. Le choix des producteurs se fait au gré des rencontres et des sollicitations. L'application des critères cherche à être réalisée sur l'ensemble de la filière.

La « *sphère de la labellisation* » est quant à elle présentée comme un modèle réformiste dont l'objectif est de « *trouver les termes de référence adéquats pour standardiser les principes généraux du commerce équitable et les rendre applicables à l'ensemble des structures de profit du marché capitaliste classique* » (Diaz Pedregal, 2007, p.119). Cette sphère regroupe les organismes de « certification » du commerce équitable comme Max Havelaar ainsi que les importateurs et distributeurs qui appartiennent ou travaillent en lien avec l'économie dite « conventionnelle » comme Alter Eco. L'approche de la sphère de la labellisation se veut donc rationnelle et efficiente : elle est donc plus standardisée, avant tout professionnelle, destinée aux entités non militantes et à des volumes d'achat plus importants, profitant aux structures déjà solides et productives, délaissant donc les plus petites formations.

*« Autrement dit, les « révolutionnaires » soutiennent le commerce équitable en tant qu'initiateur d'un autre commerce, d'un fonctionnement différent des structures collectives, alors que les « réformateurs » considèrent le commerce équitable comme un moyen d'introduire certains changements dans le commerce conventionnel. Tous s'accordent pour « faire changer le système », entendu au sens de « système néolibéral ». Mais contrairement aux adeptes du mouvement révolutionnaire, les partisans du modèle réformiste sont persuadés qu'il est plus facile de changer le système capitaliste de l'intérieur et que les initiatives frontales sont condamnées à rester marginales. »* (Diaz Pedregal, 2007, p. 120).

Cette catégorisation nous est apparue toutefois réductrice et incomplète au vu de la multiplicité des pratiques et des différences de prise de position en fonction des secteurs d'activité. Elle ne permet pas de situer certaines OCE qui apparaissent sur la scène du commerce équitable ni d'appréhender certains enjeux réels et fondamentaux des milieux du commerce équitable. En effet, il existe d'autres critères de différenciation entre les OCE qui n'apparaissent pas dans cette typologie comme l'exclusivité de l'équité donnée aux échanges Nord/Sud et qui sont aussi fondamentaux que le choix du réseau de distribution ou l'utilisation de la labellisation. De plus, certaines OCE qui se réclament plutôt d'une démarche réformiste préfèrent travailler avec des petits producteurs et laisser ainsi de côté le critère d'efficacité : comment alors classer de telles entités ? C'est ainsi que les organisations dont nous avons rencontrés les créateurs se distribuent dans un espace de pratiques qui comprend plus d'une dimension.

---

<sup>5</sup> S'il n'utilise pas les mêmes termes, Lemay (2007) utilise une typologie similaire avec sa distinction « filière intégrée » et « filière certifiée » .



Nous proposons donc une typologie selon trois axes qui permet de sortir de la vision binaire dans laquelle nous étions jusque là: un axe socio-économique, un axe éducatif et un axe politique. Artisans du Monde présentent leurs pratiques de commerce équitable selon ces trois axes et ces axes recouvrent assez bien tous les domaines sur lesquels toute pratique peut avoir un impact. Ces trois axes permettent donc de situer toute OCE suivant ses pratiques et donc ses choix.

#### **Les deux pôles de l'axe socio-économique :**

- En faveur d'une adaptation de l'ordre économique existant: si l'OCE privilégie les réseaux de la grande distribution et considère Max Havelaar comme un label. Quand l'OCE ne se soucie que du producteur, et définit la problématique du commerce équitable comme relative aux échanges Nord/Sud
- En faveur d'un nouvel ordre économique : si l'OCE développe un réseau spécialisé, se base sur la confiance et dénigre Max Havelaar. Quand l'OCE veut de l'équité tout au long de la filière et considère que cette problématique ne concerne pas que les échanges Nord/Sud mais également Nord/Nord, etc.

#### **Les deux pôles de l'axe éducatif : de la simple information comme outil marketing jusqu'à l'utilisation d'une institution de socialisation**

- Absence de transmission et d'échange d'informations (produits/démarche) : cette tendance extrême ne caractérise aucune OCE. Toute OCE apporte au moins un semblant d'informations au consommateur au travers du texte explicatif apposé sur l'emballage de ses produits et ont toutes un site interne qui explicite leur définition du commerce équitable, leurs valeurs et leurs pratiques. Les informations données sont ensuite plus ou moins pertinentes et détaillées.
- Initiatives pour la transmission et l'échange d'informations (produits/démarche) : la pratique la plus poussée est l'intervention dans les établissements scolaires, l'organisation de débats grand public, la conception de jeux éducatifs et de stages de formation des acteurs du commerce équitable, qui complètent les explications sur les emballages et la présence de personnes formées pour échanger et expliquer au consommateur valeurs et pratiques du commerce équitable

#### **Les deux pôles de l'axe Politique :**

- Action orientée vers les consommateurs : aucune initiative ni plaidoyer n'est déployé pour sensibiliser les pouvoirs publics ou institutions publiques locales, régionales, nationales ou mondiales et revendiquer le changement économique et social voulu. Seul l'éveil du « consom'acteur » suffit. Pas de discours mobilisateur sur la scène politique.
- Action orientée vers les autorités publiques et privées : participation au Forum Social Mondial, initiatives de sensibilisation des autorités publiques et privées, volonté d'accéder et de se faire entendre dans les lieux de décision et les espaces politiques de référence au niveau de la France et du Monde (puisque'il y a eu déplacement).

## **2. Méthodes et échantillon**

Le mode d'entrée dans cette diversité de projets et choix organisationnels que nous avons choisi est celui du recueil de parcours biographiques d'entrepreneurs dans le commerce équitable.

## *Le choix des récits de vie*

Le créateur d'entreprise parce qu'il modèle depuis le départ son activité économique et qu'il produit une organisation qui est pour partie une émanation de ses représentations, croyances, convictions, nous a semblé un point d'entrée intéressant dans la nébuleuse du commerce équitable. Si chaque OCE est singulière, c'est aussi parce qu'elle est le produit du projet personnalisé d'un entrepreneur singulier qui marque son organisation en profondeur. Plus que d'autres acteurs, ses caractéristiques personnelles impactent la structure.

Nous avons donc fait l'hypothèse que la diversité des OCE reposait donc plus en amont sur les représentations du monde et anticipations du futur des acteurs du commerce équitable, qu'elle pouvait trouver ses origines dans les représentations mentales et sociales de ceux qui portent le mouvement, représentations qui auront été construites tout au long de leur socialisation.

Nous avons donc cherché à « reconstituer des biographies » afin de penser les trajectoires d'engagement avec leurs ruptures et leurs continuités. La démarche peut être un moyen de comprendre les conditions de socialisation qui font les dispositions des leaders. Elle permet toujours de mieux saisir les nuances culturelles propres à un mouvement. A priori, tous les acteurs du commerce équitable, qu'on considérera comme « de bonne foi », s'accordent à vouloir changer l'ordre économique actuel parce que ses règles et pratiques conduisent à des inégalités insoutenables et à la destruction des ressources dont auront besoin les générations futures. Les différences proviennent donc, comme dit précédemment, de désaccords sur les moyens et donc sur la stratégie à mener pour parvenir au changement économique, social et environnemental souhaité. Elle renvoie aussi aux visées en termes d'ampleur du changement à atteindre, réforme versus révolution.

Nous avons donc cherché à comprendre les processus de socialisation (Dubar, 2006) qui ont construit les entrepreneurs du mouvement du commerce équitable. Ces processus de socialisation produisent des identités d'acteurs qui ne se réduisent ni à des habitus de classe ni à des schèmes culturels. L'acteur singulier se définit ainsi à la fois par la structure de son action et par l'histoire de sa formation.

On peut alors définir deux axes d'identification d'une personne considérée comme acteur social :

- l'axe synchronique (contexte d'action, définition de situation, espace donné, culturellement marqué) => je suis acteur d'un système déterminé
- l'axe diachronique (trajectoire subjective, interprétation de l'histoire personnelle, socialement construite) => je suis produit d'une trajectoire spécifique

Et une approche sociologique double des identités, qui s'appuie sur :

- une socialisation « relationnelle » des acteurs en interaction dans un contexte d'action : identités « pour autrui », socialisation des activités. L'individu se socialise en intériorisant des valeurs, des normes, des dispositions non seulement du groupe d'origine mais aussi de celui auquel il veut s'intégrer.
- une socialisation « biographique » des acteurs engagés dans une trajectoire sociale : identités « pour soi », socialisation des individus

La méthode retenue dite des récits de vie (Bertaux, 2005), cherche à documenter ces différentes dimensions. Elle consiste en des entretiens narratifs que livrent des interviewés consentants et conscients de participer à un travail de recherche particulier. L'entretien est alors un moment d'interactions entre un chercheur, qui a une volonté objective de

connaissance et un interviewé, qui a un souci de communication, de courtoisie et d'utilité. C'est un exercice qui demande aux interviewés de se recentrer sur eux-mêmes, de faire un effort de mémoire et de sélection des éléments à délivrer. La prise de contact doit être des plus propices à l'établissement d'une relation de confiance nécessaire au dévoilement de l'histoire personnelle du sujet, et de s'assurer que tout le champ de l'histoire personnelle est abordée. Il s'agit donc de demander à des personnes de « faire » le récit de leur vie à partir et autour du sujet de recherche, ce qui amène à des résultats d'une dimension différente que par l'approche par questions semi-directives par exemple.

Commencer l'entretien est une étape-clé dans la méthode des récits de vie. Bertaux (2005) recommande l'utilisation du verbe « raconter » dans la première question. Il faut orienter le sujet vers un phénomène collectif dont il a eu l'expérience, et éviter qu'il ne se sente directement visé. Le rôle de l'interviewer est d'aider le narrateur à se situer et à évoluer le plus naturellement possible dans son rôle de narrateur. C'est pourquoi la première question que nous avons posée était la suivante : « Pouvez-vous me raconter ce qui vous a poussé à vous engager dans le commerce équitable ? » Notre but était de comprendre les ressorts qui ont menés les entrepreneurs interrogés à un tel engagement dans le commerce équitable. Nous avons fait l'hypothèse que la réponse se trouvait dans les processus de socialisation qui ont construit leurs identités sociales.

J.-M. Chapoulie, cité par Peneff (1990, p. XX) explique que « *si l'on ne peut évidemment faire l'hypothèse que les acteurs sociaux, là comme ailleurs, possèdent une connaissance objective des déterminations auxquelles ils ont été soumis, il faut, par contre, leur reconnaître d'être les seuls à disposer d'une connaissance détaillée des divers ordres de faits qui constituent leur biographie* ». Dès lors l'entretien est bien le seul moyen d'y accéder. Le travail d'analyse permet ensuite de repérer les non-dits, les modifications enjolivées de la réalité, d'analyser la reconstruction verbale pour enfin comprendre la portée sociologique des récits recueillis.

### **L'analyse des récits de vie**

Le concept de « parcours de vie » a été défini dans un glossaire distribué aux étudiants de l'Université de Genève de la manière suivante : « *Modèle de curriculum construit par la société et proposé aux individus comme principe organisateur du déroulement de leur vie. Système de normes dont découlent d'un côté des rôles d'âge, de l'autre des transitions associées à des âges typiques ; ce système, auquel répond tout un ensemble d'institutions, organise le flux de la vie humaine dans ses continuités (étapes) et dans ses discontinuités (transitions).* » (Cavalli, 2003). Il s'agit d'un parcours de vie institutionnalisé, issu de la « *la manière dont la société – via l'Etat, le système économique etc.- organise la vie humaine en termes de séquence ordonnée de positions* ». Ce parcours de vie institutionnalisé doit être différencié du « parcours de vie individuel » désignant « *les trajectoires idiosyncrasiques et la négociation qu'opère l'individu du modèle du déroulement de sa vie que la société lui propose, voire lui impose* » (ibid.)

Nous avons donc été particulièrement attentives dans l'analyse aux phénomènes de bifurcation dans les biographies des acteurs. Ont-ils bifurqué des parcours de vie auxquels ils étaient promis ? Notre hypothèse est que s'agissant d'acteurs visant un changement social, et participant à la création d'un espace économique nouveau, leur trajectoire contient une part de rupture dans laquelle les socialisations secondaires et les rencontres à l'âge adulte ou lors du

choix de carrière ont été déterminantes. Nous avons donc également cherché à comprendre les origines et le contexte de cette rupture quand elle pouvait être identifiée.

Au vu des tensions qui existent dans le milieu du commerce équitable et des deux sphères (spécialisation versus labellisation) qui semblent si bien se détacher, nous avons également fait l'hypothèse que deux figures sociales de dirigeant d'OCE pourraient être révélées. Nous pensions pouvoir caractériser une première figure, typique de la sphère de la spécialisation, qui présenterait un parcours biographique et des caractéristiques sociales et/ou habitus bien spécifiques qui pourrait s'opposer à une seconde figure, typique de la sphère de la labellisation, qui présenterait un parcours biographique et des caractéristiques sociales et un habitus tout autres.

Ce postulat selon lequel le monde du commerce équitable était scindé en deux a été remis en cause par l'étude du terrain. Comme nous l'avons évoqué plus haut, il s'agit bien plutôt d'un espace multidimensionnel. Si ces deux sphères existent et s'opposent, certaines OCE ne peuvent être classées dans aucun des deux groupes. De plus, les divergences au sein même de ces sphères sont loin d'être négligeables si bien que parfois des organisations appartenant formellement à des réseaux différents sont plus proches entre elles que d'une organisation du même réseau, comme le montre la section suivante.

### ***Notre échantillon***

Nous avons interrogé dix entrepreneurs. Cet échantillon couvre des organisations variées appartenant à différents sous-groupes de la nébuleuse du commerce équitable ( 3 membres de Minga- considéré comme appartenant à la sphère de la spécialisation, 3 membres de la PFCE<sup>6</sup> - considéré comme appartenant à la sphère de la labellisation et 4 « non affiliés »). Les récits de vie ont été recueillis entre le 13 avril et le 24 mai 2007 au cours d'entretiens d'une durée de 1h à 1h30. Le premier contact a été pris par email à la suite de recherches internet ou de manière directe au cours du Forum National du Commerce Equitable qui s'est déroulé les 27 et 28 avril 2007 à la Cité des Sciences et de l'Industrie. 8 interviews sur 10 ont eu lieu dans les bureaux des OCE. L'échantillon en termes d'organisations de commerce équitable est un groupe de neuf entreprises (de statut S.A.R.L ou S.A.S) et d'une association, toutes créées entre 1998 et 2006. Les interviewés sont tous les dirigeants de ces organisations. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

Les dix acteurs interrogés sont nés dans l'après-68. 8 /10 sont nés dans les années 70. Le plus jeune est né en 1980. L'année de lancement de 9 OCE sur 10 se situe après 2002. Celui qui peut être considéré comme un pionnier au regard du reste de l'échantillon a créé son OCE en 1998, soit 4 années avant le reste de l'échantillon. Toutefois il ne peut être considéré comme appartenant à la génération véritablement pionnière que Lazuech (2006) définit, pour le milieu de l'insertion, comme un ensemble d' « *autodidactes* », qui ont choisi un métier qui n'existait pas encore, ce qui en fait des « *inventeurs d'un secteur nouveau d'activité* ». Rappelons que cette génération pionnière pour le commerce équitable se révèle en France dans les années 1970, à un moment où notre échantillon est à peine né. En 1998, même si le commerce équitable n'a pas la côte qu'il a aujourd'hui, le secteur est déjà formé et des « passeurs » peuvent être trouvés.

---

<sup>6</sup> Plateforme Française du Commerce Equitable

C'est donc la nouvelle génération d'entrepreneurs de commerce équitable qui fait l'objet de la présente étude. Elle est une vitrine des changements économiques et sociaux de la société contemporaine. Les clivages entre écoles de pensée, anciennement prépondérants pour une génération empreinte de l'esprit de lutte, sont moins marqués. Dans son étude sur le milieu de l'insertion par l'économique, Lazuech (2006) identifie une figure qu'il nomme les « jeunes professionnels diplômés ». Sans vouloir les confondre, un point commun est toutefois remarquable entre cette figure et le groupe d'interviewés : le processus de rationalisation qu'ils portent en eux. Mais la comparaison s'arrête là : la nouvelle génération de professionnels de l'insertion semble dépourvue de projets porteurs d'innovation sociale alors que la nouvelle génération de professionnels du commerce équitable veut certes professionnaliser le métier mais ne veut pas prendre le chemin de sa banalisation. Ils conçoivent leur action comme un moyen s'infléchir à leur mesure l'ordre économique.

En termes d'échantillon, nous n'avons pu interroger aucun des acteurs caractéristiques de la sphère de la labellisation, ni des acteurs « leaders » de l'une ou l'autre sphère, et un seul d'acteurs ayant fonctionnement associatif. Toutefois les acteurs interrogés semblent être représentatifs de la jeune génération des entrepreneurs du commerce équitable.

Le tableau 1 présente les dix entrepreneurs et la structure qu'ils ont créée.

	Sexe	Age approx. (1)	Date de création de l'OCE	Siège social de l'OCE (département)	Taille de l'OCE en Chiffre d'affaires et/ou effectif	Secteur d'activités	Membre d'un réseau français de CE ?	Max Havelaar, une démarche pertinente ?	Privilégier les réseaux de distribution classique ?	CE strictement Nord/Sud
Entretien 1	M	30 ans	2002	Marseille (13)	NC	Alimentaire -Epicerie	Minga	non	non	non
Entretien 2	M	29 ans	2004	Paris (75)	313 k€	Textile - Chaussures	non affilié	oui	oui	non
Entretien 3	F	37 ans	2005	Rédéné (29)	153 k€ 1,5 emploi	Textile - Accessoires	non affilié	non	oui mais avec prudence	non
Entretien 4	M	33 ans	2002	Montélimar (26)	2 pers.	Alimentaire	Minga	non	non	non
Entretien 5	M	27 ans*	2006	Marseille (13)	2 pers.	Textile	Minga	non	non	non
Entretien 6	M	35 ans	2006	Clichy (92)	1 pers.	Textile	non affilié	démarche perfectible	oui	non
Entretien 7	M	39 ans*	1998	Chambellay (49)	314 k€ 3,25 emploi	Artisanat	PFCE	plutôt	Rester vigilant	oui
Entretien 8	F	29 ans	2005	Paris (75)	740 k€	Textile	PFCE	ni pour ni contre	oui	non
Entretien 9	M	35 ans*	2005	Antony (92)	4 pers en France + 3 au Brésil	Textile	non affilié	Non évoqué	oui	non
Entretien 10	M	31 ans	2004	Saint-Denis, (93)	500 k€	Alimentaire	PFCE	oui	oui	non

**Tableau 1 : Les dix entrepreneurs interviewés**

(1) calculé à partir des dates et événements donnés au cours des récits, sauf \*

Quelques colonnes méritent une explication complémentaire :

- **Membre d'un réseau français de CE** : d'après l'étude terrain, les OCE semblent s'organiser autour de deux organismes fédérateurs au niveau national, qu'on a appelé « réseaux » : la PFCE et MINGA. D'autres réseaux régionaux existent (par exemple Breizh Ha Reizh) mais la typologie nationale permet d'appréhender le phénomène de manière plus globale.
- **Max Havelaar, une démarche pertinente ?** : la position que peuvent prendre les dirigeants des OCE dans le débat soulevé par Jacquiau (2007) qui remet en cause la qualité de Max Havelaar en tant que label est un élément qui caractérise les pratiques de ces OCE. On se rend compte que Max Havelaar ne fait pas l'unanimité, même pour des membres de la PFCE qui ne prennent pas toujours une position claire. Nous avons codé cette réponse à partir du contenu des entretiens.
- **Privilégier les réseaux de distribution classique** : un autre élément qui caractérise les pratiques des OCE est le type de distribution choisi. Le débat oppose le réseau spécialisé au réseau GMS<sup>7</sup>. Tout comme la problématique du label, ce choix de distribution prend une importance différente selon le secteur d'activités de l'OCE. Nous avons codé cette réponse à partir du contenu des entretiens.
- **CE strictement Nord/Sud** : il est intéressant de montrer l'évolution de la définition du CE pour la nouvelle génération. C'est le plus ancien du milieu qui est le seul à insister pour garder cette idée d'exclusivité donnée aux échanges Nord/Sud, correspondant historiquement à la première forme qu'a prise le CE. La nouvelle génération s'accorde à penser que le nouveau stade du CE est d'intégrer l'équité dans tout lieu d'échange, et donc permettre de penser le CE dans des échanges Nord/Nord par exemple. Nous avons codé cette réponse à partir du contenu des entretiens.

Le croisement des pratiques et des trajectoires de vie fut infructueux quant à la production de parcours typiques par pratiques. D'une part, les pratiques sont multiples et il est difficile de catégoriser de manière définitive et cloisonnée les OCE dans un nombre restreint de sous-groupes. D'autre part, les problématiques étant différentes en fonction du secteur d'activités des OCE, une pratique peut être discriminante pour un secteur, et perdre toute force interprétative pour un autre secteur.

### 3. Les résultats de l'enquête

Les histoires personnelles recueillies ont servi de base à une analyse comparative et compréhensive au service d'une typologie des parcours biographiques des entrepreneurs de commerce équitable, le but était donc de trouver des logiques sociales générales, des parcours de vie typiques par types de pratiques. Au fur et à mesure de la lecture des entretiens, des tableaux de synthèse ont été construits permettant de comparer les discours, les opinions et pratiques des entrepreneurs. On trouve ci-dessous quelques-uns de ces tableaux récapitulatifs. Ils permettent de comparer les éléments apportés par chacun, en notant les similitudes, les récurrences, en mettant en exergue les différences et en isolant les spécificités idiosyncrasiques, tout en essayant de croiser ces résultats avec les pratiques identifiées ou le réseau d'appartenance.

---

<sup>7</sup> Grandes et Moyennes Surfaces (i.e. la « grande distribution »)

## La famille, l'école, le milieu professionnel

	La famille (PCS des parents)	L'école <sup>8</sup>	Le milieu professionnel antérieur <sup>9</sup>
<b>1</b> MINGA	Professions Intermédiaires	Véçu d'échec scolaire – Brevet de Technicien	3 ans de <b>Petits Boulots</b>
<b>2</b> Non Affilié	Cadres et Prof.Inter Supérieures	Etudes Supérieures - Université	<b>EC</b> – 6 mois en banque - USA
<b>3</b> Non Affilié	Artisans, Commerçants et Chefs d'Entr.	Etudes Supérieures – <b>Ecole de Commerce</b>	<b>EC</b> – 6 ans en ingénierie infomatique - USA/France
<b>4</b> MINGA	Artisans, Commerçants et Chefs d'Entr.	Etudes Supérieures - Université	Pas d'expérience préalable à la création
<b>5</b> MINGA	Ouvrier/Employée	Etudes Supérieures - Université	2 ans de <b>Petits Boulots</b> EC - INRA
<b>6</b> Non Affilié	Cadres et Prof.Inter Supérieures	Etudes Supérieures – <b>Ecole de Commerce</b>	<b>EC</b> – 7 ans en cabinet d'audit + 2 ans en agence de communication
<b>7</b> PFCE	Artisans, Commerçants et Chefs d'Entr.	Etudes Supérieures - Université	<b>ESS</b> – 3 ans développement Bénin
<b>8</b> PFCE	Cadres et Prof.Inter Supérieures	Etudes Supérieures – <b>Ecole de Commerce</b>	Pas d'expérience préalable à la création
<b>9</b> Non Affilié	Cadres et Prof.Inter Supérieures	Etudes Supérieures – <b>Ecole de Commerce</b>	<b>ESS</b> – 7 ans en entreprise d'insertion
<b>10</b> PFCE	Cadres et Prof.Inter Supérieures	Etudes Supérieures – <b>Ecole de Commerce</b>	<b>ESS</b> – 1 an et demi en association sanitaire et sociale <b>EC</b> – 8 mois en start-up + 3 ans en publi-reportages

**Tableau 2 : Les instances de socialisation « classiques »**

Si nous considérons la « sphère de la spécialisation » comme étant une catégorie pertinente et facile à identifier, des particularités en termes d'institutions de socialisation peuvent être mises en exergue : les entrepreneurs de la sphère de la spécialisation viennent en général de parents de classe moyenne, artisans, commerçants et chefs d'entreprise. Leur parcours scolaire est universitaire ou professionnalisant. Le reste des entrepreneurs ont en général des parents de la catégorie socioprofessionnelle « cadres et professions intellectuelles supérieures » et ont fait des études longues, souvent une école de commerce.

Toutefois, les trajectoires présentent souvent toutes d'importantes singularités, notamment au niveau de l'enchaînement des événements et du calendrier biographique. Ainsi l'entrepreneur 1 (Minga) a une formation agricole et a fait bien moins d'études que les autres ; l'entrepreneur 4 (Minga également) rencontre quant à lui, dans le cadre de sa thèse, une coopérative qu'il est urgent d'aider ; l'entrepreneur 6 (non affilié) prend conscience de son rôle après une dizaine d'années dans le monde capitaliste ; enfin l'entrepreneur 8 (PFCE) se lance tout de suite à la sortie de l'école de commerce. Au travers de ces exemples, nous comprenons la difficulté d'établir des trajectoires typiques en fonction des sphères d'affiliation.

On constate par ailleurs des points communs : nos entrepreneurs ont souvent une formation commerciale ou économique (à l'université ou en école de commerce). Nous ne rencontrons aucun ingénieur (qui se porterait peut-être sur un entrepreneuriat plus technologique). Une certaine familiarité acquise par les études de l'entreprise et de ses règles semble importante pour oser passer à l'acte. Deux entrepreneurs insistent d'ailleurs sur la nécessité d'avoir des

<sup>8</sup> Cette catégorie permet d'appréhender le parcours scolaire, et de distinguer pour l'enseignement supérieur les parcours universitaires des parcours en école de commerce

<sup>9</sup> Trois catégories : l'EC (Economie conventionnelle), l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) et les Petits Boulots

compétences certaines. Cet élément peut être relié au sentiment d'être investi d'une mission par rapport au reste de la société qui n'a pas ces compétences-là.

Il semble en revanche que le secteur du premier emploi (Economie conventionnelle ou Economie Sociale et Solidaire) n'ait pas été déterminant dans l'évolution professionnelle. D'autres aspects du parcours biographique repris dans le tableau suivant, comme une sensibilisation par l'expérience aux questions du développement économique des pays du Sud et une certaine familiarité avec l'international semblent plus importants.

	Engagement associatif - Plutôt Faible	Convictions politiques	Rapport à l'International	Expérience des programmes de développement	Vision du monde de l'entreprise et des dirigeants
1 MINGA	Respect de l'environnement + Politique	Extrême gauche	Voyage initiatique	non	Non évoqué
2 Non Affilié	Social	Pas de convictions politiques car grande déception	Expatriation fam + Cadre scolaire + Exp. profess + Projet DD	oui par le projet	Professionnalisation du secteur souhaité
3 Non Affilié	Humanitaire et Social	Centre	Cadre Scolaire + Exp. profess + Mission ONG	oui par sa mission ONG	Démystifier l'entreprise est nécessaire, Exemplarité familiale
4 MINGA	Politique	Extrême gauche	Cadre Scolaire	oui par sa thèse au Pérou	Démystifier l'entreprise est nécessaire Exemplarité familiale
5 MINGA	Respect de l'environnement	Extrême gauche	Cadre Scolaire + Mission ONG	oui par sa mission ONG	Non évoqué
6 Non Affilié	Social	Social-démocrate	Cadre Scolaire + Exp. profess	non	Exemplarité Familiale Professionnalisation du secteur souhaité
7 PFCE	Respect de l'environnement	Verts	Cadre Scolaire + Exp. profess + Mission ONG	oui par son premier job au Bénin	Professionnalisation du secteur souhaité
8 PFCE	Humanitaire	Pas de sensibilité politique	Expatriation fam. + Cadre Scolaire + Mission ONG	oui par ses missions ONG	Exemplarité Familiale Professionnalisation du secteur souhaité
9 Non Affilié	Social + Politique	Adhérent PS	Expatriation fam. + exp. profess	oui par son expatriation	Professionnalisation du secteur souhaité
10 PFCE	Sanitaire et Social	Adhérent PS	Voyage initiatique + exp. profess	Oui par son job en entreprise de publi-reportage	Démystifier l'entreprise est nécessaire Vision de la majorité des patrons positive Professionnalisation du secteur souhaité

**Tableau 3 : Convictions, expériences, représentations**

#### Commentaires

- **Engagement associatif – Plutôt faible :** Plutôt faible est une tendance générale commune à tous les interviewés : personne ne se décrit comme un militant actif, un bénévole permanent d'une association. Ils sont soit membres mais peu actifs, soit participent ponctuellement à des actions. Il s'agit d'un résultat intéressant car nous nous attendions à des personnes plus engagées dans des associations ou plus militantes.



Description des secteurs où cet engagement associatif s'est concrétisé

- **Convictions politiques** : La déception en la classe politique est une tendance générale commune à tous les interviewés. C'est la toile de fond à partir de laquelle, il faut lire les résultats du tableau.

Définition de la famille politique d'appartenance : la majorité est de gauche mais on note l'importance donnée à l'esprit d'initiative.

Tous les acteurs interrogés sont nés dans les années 1970 et arrivent à l'âge adulte à une époque où, comme l'explique très bien le deuxième entrepreneur, le capitalisme n'a plus de rival et va s'installer partout dans le monde, ayant mis en échec l'alternative communiste. Le vide idéologique est fortement ressenti. Les récits de vie évoquent les changements économiques et sociaux de la société française. Ni la religion (considérée comme un enfermement des esprits), ni la classe politique (décevante, impuissante sur la scène économique internationale et ayant des débats stériles) n'apportent de solution, d'où la recherche d'autres formes d'engagement.

Nous pouvons détailler quelques ressorts spécifiques. Les valeurs de respect et d'intégrité sont bien sûr des valeurs fondatrices de l'identité de l'entrepreneur de commerce équitable. Ces valeurs, sont considérées et énoncées comme « naturelles » par quatre des entrepreneurs. On peut donc considérer qu'elles ont été socialement acquises au sein de la famille. La libre entreprise est une valeur-clé et spécifique, citée par trois entrepreneurs.

Les colonnes intitulées « Rapport à l'International », « Expérience des programmes de développement » et « Vision du monde de l'entreprise et des dirigeants » sont des catégories émergentes de nos entretiens car elles constituent des points communs ou récurrents des différents parcours. Tous les parcours de vie sont en effet marqués par une exposition à l'international et par des connaissances géopolitiques et économiques supérieures à la moyenne. Cet intérêt et curiosité dans la compréhension des systèmes économiques sont un élément clé de la décision d'entreprendre de cette façon.

- **Rapport à l'International** : à quel moment de leur parcours les entrepreneurs ont pris contact avec le reste du monde, comment s'est concrétisée l'ouverture au monde et à la diversité culturelle, dans quelles conditions
- **Expérience des programmes de développement** : dans quel cadre s'est effectué ce contact aux programmes de développement, souvent déclencheur d'une prise de conscience, d'une remise en cause de ce qui existe et donc point de départ de l'envie d'agir et de changer les choses mais surtout connaissance du terrain
- **Vision du monde de l'entreprise et des dirigeants** : l'envie de professionnaliser le milieu est commune à tous les dirigeants interviewés. On peut retrouver ici le « processus de rationalisation » dont parle Lazuech (2006) quand il décrit la figure du « jeune professionnel diplômé » qui caractérise la deuxième génération de cadres du milieu de l'insertion. L'exemplarité donnée par des membres de la famille qui ont été entrepreneurs et ont donc véhiculé une certaine image du monde de l'entreprise et des patrons ressort comme un facteur important dans le lancement par l'interviewé de sa propre activité.

Au niveau des pratiques, tous partagent une forte envie de professionnaliser les milieux du commerce équitable, considérant que le commerce équitable est avant tout une initiative privée d'échanges marchands et qu'il existe une structure dédiée à ce genre d'activités qui est

l'entreprise. Selon ce schéma de pensée, il revient aux associations de penser des actions de sensibilisation du grand public et aussi de faire pression sur la classe politique. Les milieux du commerce équitable s'organisent en réseaux pour partager des expériences, échanger et débattre. Si les tensions décrites en première partie sont toujours d'actualité, elles tendent à s'estomper : la présence cette année de Minga au Forum National du Commerce Équitable en témoigne. Tout se passe comme si le militantisme était caractéristique d'une génération passée, comme si les pionniers du commerce équitable très militants étaient peu à peu remplacés par la jeune génération plus consensuelle et réformatrice, y compris dans la sphère dite de la spécialisation.

### *Les points de rupture*

Pour analyser les récits de vie, Bertaux (2005) suggère de reconstituer la structure diachronique des événements biographiques. C'est à partir de la définition de l'événement qu'il énonce que nous avons essayé de définir (selon la méthode compréhensive) l'événement qui avait été décisif ou qui avait influencé le parcours biographique de chaque interviewé. Nous avons donc essayé de définir où se situait la rupture. Les points de rupture peuvent être définis comme « *tout ce qui modifie sensiblement l'un au moins des trois états (physio-psychiques, relations intersubjectives fortes, situation sociale)* » Un point de rupture constitue un « *événement ; et réciproquement, tout événement dans le parcours biographique modifie l'un au moins des trois états. Tels sont en particulier les actes décisifs du sujet qui visent à transformer l'un de ces trois états, évidemment dans le sens d'une amélioration escomptée.* » (Bertaux, 2005, p. 89-90) .

Le tableau 4 rend compte d'une modification ou non intervenue dans l'un des trois états de nos 10 sujets.

Points de ruptures dans				Les Passeurs*	Bifurcation professionnelle
	Etat des relations intersubjectives fortes et durables	Etat physique et psychique de l'individu	Etat de la situation sociale, du milieu social ou de la structure sociale dans laquelle l'individu évolue		
1 MINGA			X	Michel Besson - Minga	non
2 Non Affilié				Tristan Lecomte – Alter Eco	<b>oui</b>
3 Non Affilié			X	Emmanuel Dauphiné - EDEA	<b>oui</b>
4 MINGA			X	Michel Besson - Minga	<b>oui</b>
5 MINGA		X	X	Michel Besson – Minga	<b>oui</b>
6 Non Affilié	X		X	David Giffard – Groupe Alterna	<b>oui</b>
7 PFCE			X	Olivier et Beth d'Hauville – Echope	<b>oui</b>
8 PFCE		X	X	Tristan Lecomte – Alter Eco	non
9 Non Affilié			X	Tristan Lecomte – Alter Eco et Rachel Liu - Ideo	non
10 PFCE	X	X	X	Groupe Alterna	<b>oui</b>

*Tableau 4 : Points de rupture*

### Définitions

- **Etat des relations intersubjectives fortes et durables** : « celles qui s'établissent naturellement entre des personnes reliées entre elles par des relations de parenté, de conjugalité, voire de hiérarchie et celles de l'amour, de la camaraderie ou de l'amitié » (Bertaux, 2005)
- **Etat physique et psychique de l'individu**: sa personnalité, ses forces vives
- **Etat de la situation sociale, du milieu social ou de la structure sociale dans laquelle l'individu évolue** : emploi, ressources, logement, patrimoine, statut familial etc.

### Commentaires

- **Les Passeurs** : Negroni (2005) dans un article portant sur les reconversions professionnelles volontaires explique le rôle des autres dans le déclenchement de la reconversion. Elle va alors évoquer cette catégorie de personnes : « les passeurs ». Le passeur « donne les clefs », « fait passer dans l'autre monde ». Il appartient à l'univers du travail dans lequel la personne veut s'insérer et permet grâce à son entremise de concrétiser la bifurcation professionnelle. Nos interviewés ont de manière récurrente fait référence à ces personnes qui leur ont montré que c'était possible, qui leur ont servi d'exemple ou les ont accompagnés et soutenus. C'est un élément important, qui caractérise la nouvelle génération. Les jeunes professionnels instaurent une sorte de parrainage, phénomène pratiqué dans les écoles de commerce par exemple.

- **Bifurcation professionnelle**: pour 70% des acteurs, la création d'une OCE est une véritable bifurcation professionnelle, identifiée comme « *changement d'activité, de secteur ou de profession opéré de manière volontaire* » (Negroni, 2005, p. 313). Il est intéressant de le souligner.

L'analyse des bifurcations mérite une analyse plus approfondie car chacune semble singulière. Nous en offrons une synthèse ci-dessous.

**Entretien 1 (MINGA)**: l'exclusion de l'éducation nationale lui aura permis de reprendre contact avec la nature et rencontrer des camarades qui venaient d'un autre milieu que le milieu citadin. Sa rencontre avec un de ses futurs associés dont les parents sont agriculteurs biologiques lui a permis de prendre conscience des enjeux environnementaux. Il s'intéresse alors à toutes sortes d'alternatives. Au contact donc de ses deux amis et dans une émulation réciproque, à un moment où tous 3 sont en galère, ils créent une association. C'est là où tout bascule.

**Entretien 2 (non affilié)**: sa conscience historique et sa curiosité pour les problématiques économiques, historiques et sociales de son époque ont créé les conditions d'une prise de conscience des maux du système économique. Une expérience de terrain à travers un projet d'études sur les initiatives de développement durable des grandes entreprises a été très importante. La rencontre avec Tristan Lecomte et la prise de conscience qu'il est possible de changer vraiment la vie sur le terrain ont été décisives.

**Entretien 3 (non affilié)**: une inspiration familiale de base, une fibre entrepreneuse, la mission humanitaire de 10 mois en Afrique, les amis étrangers avec lesquels elle a pu découvrir une certaine réalité du monde, sa passion pour les masques africains qui lui fait rencontrer Emmanuel Dauphiné qui tenait une boutique d'artisanat africain issu du commerce équitable, des rencontres indirectes avec Tristan Lecomte qui lui fait connaître le commerce équitable et enfin le déclic de l'idée du sac biologique un jour qu'elle faisait ses courses à l'Épicerie Verte ont été autant de facteurs l'incitant à entreprendre.

**Entretien 4 (MINGA)**: l'influence familiale, une maîtrise au Mexique qui lui fait prendre conscience des problèmes de sous-développement, l'urgence de la situation sur place au Pérou où le gouvernement lui suggère d'aider une coopérative de café désorganisée à renaître de ses cendres alors qu'il est en train de faire sa thèse, une certaine curiosité, et la rencontre de Michel Besson qui lui apporte son soutien au travers d'Andines sont les événements marquants qui jalonnent son parcours.

**Entretien 5 (MINGA)**: la désillusion quant à son échec d'obtention de bourse pour sa thèse qui ruine alors son projet professionnel (devenir chercheur en écologie), la découverte des effets de la colonisation lors de sa mission avec Planète Urgences en Afrique, sa curiosité intellectuelle sur les systèmes géopolitiques et économiques, le hasard d'entendre parler de commerce équitable, et enfin rencontrer Michel Besson, être soutenu par Minga et voir qu'il existe des jeunes entrepreneurs qui se sont lancés lui ont permis de concrétiser son idée.

**Entretien 6 (non affilié)**: en 2002, il devient père et prend alors du recul sur toute son expérience professionnelle. Il réfléchit au monde qu'il veut voir naître pour sa fille. Déjà une frustration ressentie dans ses expériences professionnelles dans un monde capitaliste peu éthique avait sonné l'alarme. C'est alors qu'il prend contact avec le groupe SOS et leur propose en tant qu'agence de communication de les conseiller à titre gratuit. Une formation professionnelle en alternance à HEC l'avait mis sur la voie. C'est là qu'il met un premier pied dans le monde du développement durable. Des rencontres dans le monde du commerce équitable lui montrent que c'est possible ; un départ précipité de l'agence de communication crée les circonstances favorables : il se lance dans la création.

**Entretien 7 (PFCE)**: Déçu par les expériences de terrain où il a constaté l'échec des politiques de développement, il voit naître son désir de créer une activité qui ne soit pas de

l'assistantat et qui réponde à la situation des populations de l'Ouest africain. Son expérience induit une intuition que ce n'est pas hors de portée et que le commerce équitable a un fort potentiel de développement. Le soutien des fondateurs d'Echope qui valident le projet et la disponibilité au même moment de ses frère et sœur le poussent à concrétiser cette idée.

**Entretien 8** (PFCE): une enfance exposée au mélange des cultures, un premier contact avec le monde humanitaire, un cours à McGill au Canada intitulé « stratégie pour un développement durable » qui évoque le commerce équitable, l'émulation des années start-up et l'influence familiale entrepreneuriale, l'envie de se libérer de l'esprit HEC (orienté vers des parcours conventionnels dans l'économie conventionnelle), sa rencontre avec sa future associée et avec Tristan Lecomte qui l'incite à « mettre le pied à l'étrier » sont les moments phares de son parcours.

**Entretien 9** (non affilié) : les valeurs familiales, le service ville dans une entreprise d'insertion, son expatriation au Brésil et sa théorisation au travers de lectures et études de son expérience dans l'ESS, les rencontres d'Ana au Brésil qui lui a ouvert les portes de ce pays, de Tristan Lecomte qui lui a communiqué ses convictions sur le principe du commerce équitable, de Rachel Liu qui lui a servi d'exemple et de Frédéric Bailly qui lui a permis de concrétiser l'activité et surtout la volonté d'un de ses copains d'investir dans son projet ont été les facteurs marquants de son parcours.

**Entretien 10** (PFCE): son expérience dans un secteur nouveau qu'était l'ESS dans le cadre du service civil où il a alors touché du doigt la précarité et la souffrance, le décès de son père et son besoin de changer d'air et de voyager, ses expériences dans le monde du « capitalisme sauvage » et la proposition de revenir travailler dans l'ESS ont marqué son parcours.

A partir du repérage des moments de rupture au cours des parcours biographiques, nous avons pu distinguer trois types de trajectoires :

1) **la trajectoire « école de commerce / service civil dans l'Economie Sociale et Solidaire »**. La structuration des parcours individuels identifiée pour deux entrepreneurs est marquée par une influence macrosociologique : le pouvoir des institutions, ici de l'Etat, au travers de l'obligation du service militaire. L'événement décisif fut une immersion « forcée » dans le secteur de l'économie sociale et solidaire du fait de l'obligation d'accomplir un service militaire. Ces deux acteurs diffèrent néanmoins par la fibre entrepreneuriale, plus marquée chez l'un. Notons que cette trajectoire ne peut être transposée aux parcours de la nouvelle génération, le service militaire obligatoire ayant disparu.

2) **la trajectoire « expériences professionnelles insatisfaisantes et/ou expérience de l'humanitaire et des programmes de développement / envie d'agir ou d'entreprendre »**. Quatre des entrepreneurs interrogés, à leur retour d'une mission dans des pays en voie de développement plus ou moins longue, se sont posé la question de continuer dans l'humanitaire ou le développement durable. Ces quatre entrepreneurs ont des pratiques toutes différentes : l'un est membre de Minga, deux sont « non affiliés », et un autre fait partie de la PFCE. Un recoupement peut être fait avec le parcours d'un 5ème entrepreneur qui s'appuie sur une expérience professionnelle frustrante et insatisfaisante dans le secteur conventionnel, car pour deux des quatre entrepreneurs de cette catégorie une telle expérience préalable dans les secteurs conventionnels a également précédé leur engagement humanitaire. Cet ensemble de trajectoires est marqué par les limites ressenties des expériences professionnelles dans le secteur conventionnel, la prise de conscience de l'inefficacité des programmes humanitaires et un choc des cultures au contact des sociétés non capitalistes du Sud.

3) **la trajectoire « rencontre d'une coopérative à aider de manière urgente »** qui est bien spécifique et a été identifiée de manière isolée dans l'échantillon. C'est le critère de justice de la « nécessité » évoqué par Diaz Pedregal (2007) qui irrigue cette trajectoire.

Dans la plupart des cas, l'expérience du secteur conventionnel dit capitaliste et la prise de conscience de son inadéquation avec certaines valeurs et représentations du monde de l'entreprise profondément ancrées dans l'esprit de nos entrepreneurs est un élément clé de leurs trajectoires.

Si nous envisageons tous ces parcours de vie sous l'angle de Cavalli (2003) qui définit le parcours de vie comme « *modèle de curriculum construit par la société et proposé aux individus comme principe organisateur du déroulement de leur vie* », pour six trajectoires sur dix, la trajectoire biographique semble organisée en deux temps :

- **une première époque** est régie par la « manière dont la société – via l'Etat, le système économique etc. – organise la vie humaine en termes de séquence ordonnée de positions ». Une expérience professionnelle dans le secteur conventionnel suit des études en école de commerce, pouvant être interrompues par le service militaire. Ceux qui connaissent des échecs scolaires se cantonnent aux petits boulots. Ainsi les schémas individuels suivent-ils des schémas classiques.
- **une seconde époque** est ensuite régie par la désobéissance au schéma proposé par la société, par insatisfaction et par retour à des valeurs « postmatérialistes », avec la volonté de redonner sens à sa carrière. Est alors choisie une alternative existante.

Il s'agit donc de se demander dans quelle mesure ce deuxième temps est une variation volontaire individuelle et indépendante, et non une étape institutionnalisée, toujours construite socialement.

#### 4. Conclusion

Si l'exercice qui consistait à croiser des pratiques spécifiques avec des trajectoires de vie n'a pu aboutir à l'élaboration de types de parcours de vie spécifiques par sphère pour reprendre la typologie de Diaz Pedregal (2007), des dynamiques sociales communes à l'ensemble des entrepreneurs d'OCE et des ensembles typiques de trajectoires indépendamment des pratiques ont pu être déterminés.

Nous avons ainsi essayé de révéler des dynamiques communes en déterminant des trajectoires typiques indépendamment des pratiques. Nous pouvons revenir sur les caractéristiques sociales typiques des entrepreneurs de commerce équitable. Les caractéristiques communes à tous les parcours sont tout d'abord un background intellectuel supérieur à la moyenne en économie et géopolitique, qu'il soit construit au cours de la scolarité ou par curiosité personnelle. L'exposition à l'international est aussi déterminante : au sein de la famille, au cours de leurs études, ou lors d'expériences humanitaires ou professionnelles, tous ont été mobiles ou au contact de la diversité culturelle.

Les récits de vie recueillis révèlent aussi des caractéristiques communes marquant les mentalités de leur génération comme l'affranchissement des normes de la religion, le malaise quant au pouvoir politique. Nous pouvons également constater que le parcours de vie est faiblement déterminé par la famille (moins sans doute pour cette génération que pour leurs parents), laquelle a moins de poids dans les décisions prises quant aux parcours biographiques.

Enfin l'exemplarité et le soutien offerts par des entrepreneurs du commerce équitable déjà établis sont essentiels dans la concrétisation de l'entreprise équitable pour les acteurs interrogés. Que ce soit indirectement ou directement, les figures emblématiques, les « leaders » du mouvement constituent des piliers pour le développement du mouvement. Et

les lieux de rencontres et de débats (réseau PFCE, MINGA) semblent aussi essentiels à la bonne santé des entreprises de commerce équitable.

Des limites à ce travail de recherche peuvent alors être énoncées. Bien sûr des limites en termes d'échantillon, avec seulement 10 entrepreneurs ne couvrant pas toute la variété du commerce équitable. Les secteurs d'activité des OCE étudiées étant variés et confondus dans l'analyse comparative, l'élaboration de catégories de pratiques a été infructueuse. On peut imaginer en revanche, qu'en se centrant sur un secteur particulier, on pourrait croiser plus facilement des parcours type d'entrepreneurs avec certaines pratiques. Ce présent travail de recherche ne peut donc prétendre participer à l'étude des milieux du commerce équitable dans leur globalité. Il apporte simplement des éléments de compréhension sur les ressorts qui ont mené la jeune génération à entreprendre dans ce secteur.

## **Bibliographie**

- Antoine, E. Besson, M. Lacomme V. Marchand E. Marrey B. M'Bareih, L. Rebourg, P. and C. Tréfousse (2007) Vers un commerce équitable. Paris, Incidences.
- Bertaux, D.(2005). Les récits de vie. Paris, Armand Colin.
- Daviron, Habbard et Vergriette (2002)
- Decaillet, M. (2001). Demain l'économie équitable, Base, outils, projets. Paris, L'Harmattan.
- Desrozières, A and L.Thévenot (2002). Les catégories socio-professionnelles. Paris, La Découverte.
- Diaz Pedregal, V. (2007). Le commerce équitable dans la France contemporaine, Idéologies et pratiques. Paris, Logiques Sociales, L'Harmattan.
- Dubar, C. (2006). La Socialisation. Paris, Armand Colin.
- Jacquiau, C. (2006). Les coulisses du commerce équitable. Mensonges et vérités sur un petit business qui monte. Paris, Mille et une nuits.
- Lazuech, G. (2006). « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? ». Formation Emploi, N°95, pp.59-74.
- Le Velly, R. (2006). « Le commerce équitable : des échanges contre et dans le marché. » Revue Française de sociologie, 47-2, pp.319-340.
- Le Velly, R. « Le commerce équitable : entre variétés des marchés, figure du marché et forces du marché. »
- Lemay, J-F. (2007) Commerce équitable : vers des chantiers de recherche tournés vers la pratique, Une revue transversale de la littérature. Programme d'appui à la recherche innovante du Fonds de recherche sur la société et la culture pour les années 2003-2006, réalisé sous l'égide de la Chaire de Coopération Guy-Bernier, la Chaire Économie et Humanisme, le CRISES et la Chaire du Canada en développement des collectivités, a rassemblé des chercheurs de trois pôles universitaires: l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), les Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC-Montréal) et l'Université du Québec en Outaouais (UQO)
- Lecomte, T. (2005). Le commerce équitable. Paris, Eyrolles Pratique.
- Negróni, C. (2005). « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique ». Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol. XIX [311-331]
- Neveu, E. (2006). Sociologie des mouvements sociaux. Paris, La Découverte.
- Peneff, J. (1990). La méthode biographique. Paris, Armand Colin.
- Sanséau, P-Y. Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. Recherches Qualitatives
- Trémoulinas, A. (2006). Sociologie des changements sociaux. Paris, La Découverte.

## Ressources en ligne :

- Bergeron, J-G. and D.Labbé. « Analyser les entretiens sociologiques ». <http://web.upmf-grenoble.fr/cerat/Recherche/PagesPerso/LabbeBergeron.pdf>
- Caillat, S. (2005) « Se lancer dans le commerce équitable » ; [http://www.animafac.net/article.php3?id\\_article=1044](http://www.animafac.net/article.php3?id_article=1044)
- Cavalli, S. (2003) « Le parcours de vie, Entre institutionnalisation et individualisation. » [http://cig.unige.ch/institution/team/cavalli/staff\\_sc\\_avenir\\_05042003.pdf](http://cig.unige.ch/institution/team/cavalli/staff_sc_avenir_05042003.pdf)
- Chalon-Dubar , E. Dubar, C. Engrand, S. Feutrie, M. Gadrey, N. and M.C. Vermelle. « Le salarié confronté à l'offre de formation, Trajectoire personnelle, identité professionnelle, et logique d'entreprise. » [http://travail.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/44\\_3069.pdf](http://travail.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/44_3069.pdf)
- Delaporte, I. (2003) « Solidarité : « l'occasion d'une prise de conscience collective » ». Les archives intégrales de l'humanité ; <http://www.humanite.fr/journal/2003-05-03/2003-05-03-371326>
- Diaz Pedregal, V. (2006) « Le commerce équitable, un des maillons du développement durable? » Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable ; <http://developpementdurable.revues.org/document1644.html>
- Etat d'urgence planétaire, [http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/IMG/pdf/Fiche\\_CommerceEquitable.pdf](http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/IMG/pdf/Fiche_CommerceEquitable.pdf)
- Ipsos Corporate Strategies. « Le commerce équitable, Une étude pour le Public System Octobre 2000 » <http://www.altereco.com/PDF/sondage%20IPSOS%20oct%202000.pdf>
- Lévesque, B. (2004) « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marchésociété civile pour la cohésion sociale », Cahier du CRISES, Collection Études théoriques – no ET0422 , <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0422.pdf>
- Mano a mano. Interviews d'acteurs du commerce équitable ; [http://www.manoamano.asso.fr/commerce-equitable/interv\\_max.htm](http://www.manoamano.asso.fr/commerce-equitable/interv_max.htm)
- Redfern, A. and P. Snedker (2002). “Creating Market Opportunities for Small Enterprises: Experiences of the Fair Trade Movement”. SEED Working Paper N°30. International Labour Organization. Suisse. <http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F1057768373/WP30-2002.pdf>
- Ribadeau Dumas, L. (2006) « Le boom du commerce équitable ». Dossier France 2.fr <http://info.france2.fr/dossiers/france/5502784-fr.php>
- Vivre le travail autrement, entretien avec Dominique Meda, [http://www.diplomatie.gouv.fr/label\\_france/france/DOSSIER/2000/06travail.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/label_france/france/DOSSIER/2000/06travail.html)
- Yilmaz, M. (2005). Le commerce équitable. Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social.Société Civile et Mouvements Sociaux. Document du programme n°20. Suisse. [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=B10073E27D46B0BEC12571230031FA61&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/B10073E27D46B0BEC12571230031FA61/\\$file/Yilmaz.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=B10073E27D46B0BEC12571230031FA61&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/B10073E27D46B0BEC12571230031FA61/$file/Yilmaz.pdf)



## **Femmes entrepreneuses et entreprise sociale : lutte ou alliance ?**

**Annie Junter**

CRESS-Lessor, Université Rennes 2

**Alain Amintas,**

CRESS-Lessor, Université Rennes 2

**Gerahrt Krauss,**

CRESS-Lessor, Université Rennes 2

Notre projet de communication est né d'un constat incontournable : les entreprises sociales produisent et reproduisent, au même titre que les entreprises dites classiques, le « plafond de verre » dont la conséquence est la sous représentation à des postes de responsabilité et de direction des femmes. La prégnance de ce fait à la fois régional et international incite à poser un certain nombre d'interrogations lourdes de conséquences autour des spécificités affichées des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Mais c'est aussi un point d'entrée majeur, il nous semble, pour mettre à jour les théories de l'action effectives (au sens d'Argyris et Schön) qui sous-tendent les dynamiques des innovations socio-économiques que sont censées porter ce secteur.

Adopter cette perspective nous a conduit à chercher à aller au delà du constat statistique pour nous intéresser au travers d'une démarche qualitative à la trajectoire d'un certain nombre de femmes en postes de responsabilité dans les entreprises sociales, femmes ayant eu entre autre une place importante dans le développement des projets de l'entreprise. L'objectif étant de déboucher sur une problématisation de la question de l'inégalité entre les femmes et les hommes particulières à ce champ. Cette communication se situe au début de notre démarche. Elle a surtout comme objectif de rendre compte de l'état actuel de nos travaux. Elle doit être avant tout interprétée comme un rapport d'étape susceptible de susciter et d'alimenter une discussion nécessaire sur le thème de l'égalité hommes / femmes dans l'entreprise sociale.

### **1 Un constat de départ et des interrogations**

#### **1.1 En regard des inégalités entre les femmes et les hommes les entreprises sociales sont-elles des entreprises comme les autres ?**

N'en déplaise aux partisans et partisans de la spécificité des entreprises sociales la réponse est oui. Les enquêtes effectuées et traitant cette question aboutissent toutes au même constat : si les tâches d'exécution sont avant toute portées par du personnel féminin, les fonctions de responsabilité et de direction sont majoritairement réservés à des hommes. Ce constat est partagée par les enquêtes régionales (Rapport du conseil général 35 sur les organisations de l'économie sociale et solidaire) et nationales (enquête sur les coopératives sociales italiennes)

Les facteurs explicatifs qui peuvent être convoqués dans un premier temps sont d'ordre juridique, sociologique et politique et ne reposent pas sur une distinction entre entreprises communes et entreprises sociales.

Les facteurs juridiques : les entreprises sociales comme les entreprises de droit commun ont subi le même interdit issu du code civil (1804) : il considérait les femmes comme des incapables, soumises à l'autorité du mari ou du père. Cette incapacité civile théoriquement limitée à la femme mariée a contrarié des vocations de créatrices d'entreprise jusqu'à la réforme des régimes matrimoniaux en 1965 et l'abolition de la toute puissance maritale et paternelle en 1970. (Dhavernas, 1976)

Les facteurs sociologiques : les rapports sociaux de sexe sont encastrés dans la vie des organisations, parfois tapis derrière une apparente neutralité. Les mécanismes de ségrégation horizontale (des espaces réservés) et verticale (les plafonds de verre), s'appuient sur des processus formels et informels qui ne sont pas la spécificité des entreprises industrielles et commerciales. La division sexuelle du travail se moque des frontières entre les entreprises sociales et les autres car elle plonge ses racines dans des systèmes de domination fortement ancrés dans nos structures sociales (Héritier, 1996, Kergoat, 1984).

Les facteurs politiques : Sur ce terrain de l'engagement politique, les femmes sont loin d'être à égalité avec les hommes. Admises à la citoyenneté politique en 1944 (ordonnance du 21 avril) et à la parité le 26 juin 2000, les françaises entrent en politique à pas lents. Sans être totalement comparables du point de vue des modes d'accès et d'exercice du pouvoir, les entreprises sociales s'apparentent à des organisations du champ politique. Univers particulièrement marqué par le déploiement des inégalités entre les femmes et les hommes (Fraisie, 1997, Viennot 2007).

Ces facteurs ne sont pas exhaustifs : il faudrait y ajouter la socialisation différenciée développée dès le berceau au creux de la famille et entretenue par les parcours scolaires. Il conviendrait de traiter des stéréotypes véhiculés par les images et les représentations du féminin et du masculin accumulées tout au long de la vie... L'objectif n'est pas d'en dresser la liste, mais de renoncer à l'hypothèse que les entreprises sociales seraient « par nature » des espaces d'égalité entre les femmes et les hommes et que leur fonctionnement échapperait alors au cadre institutionnel commun dans lequel se développent les pratiques d'entreprises.

### **Quels questionnements des entreprises sociales ?**

Cependant ce renoncement est loin de clore les questionnements ouverts par le constat initial. Deux interrogations de fond nous semblent devoir être posées :

L'économie sociale et les entreprises oeuvrant dans son champ seraient porteuses de valeurs et de normes différentes. Sauf à traiter ces valeurs et ces normes comme de simples rhétoriques visant à masquer la réalité, il nous faut alors chercher à comprendre comme les agents masculins et féminins du champ vivent et donnent un sens à cette inégalité. En clair, même en appréhendant l'*ethos* et l'*éidos* de l'économie sociale et solidaire comme une idéologie au sens marxiste du terme, c'est-à-dire un voile porté sur la réalité des rapports sociaux ou comme une *illusio* au sens de Bourdieu, il n'en reste pas moins qu'une attention particulière doit être portée à la manière dont les agents rendent compte de cette réalité et comment peut cohabiter dans leurs discours les valeurs affichés d'empowerment social et d'égalité avec des pratiques reproduisant les inégalités notamment celles tenant à l'appartenance de sexe.

Cette interrogation doit être d'autant plus menée qu'un ensemble de littérature sur le genre dans la gestion des entreprises insistent sur les spécificités d'un management et d'un leadership féminin (Baudoux 2002, Shakeshaft & al. 2005)

D'une part sur la question des objectifs poursuivis : les femmes travailleraient pour changer les choses, faire évoluer les enjeux sociaux, et avant tout tentées par l'innovation.

D'autre part sur les modes de fonctionnement et de décision : les femmes préféreraient la coopération à la compétition, favoriseraient la collégialité et le consensus, donneraient la priorité aux relations humaines sur les règles et le contrôle, et de manière synthétique auraient une conception radicalement différente du pouvoir (pouvoir *avec* et non pouvoir *sur*).

On reconnaîtra que ces compétences rentrent en adéquation (pour ne pas dire en symbioses) avec les valeurs mises en par l'économie sociale. On devrait alors avoir logiquement une surreprésentation de femmes responsables dans le secteur.

La deuxième question est la place de l'entreprise sociale dans la recomposition des inégalités. La question des rapports sociaux entre les femmes et les hommes est faite d'invariance et de changements. Si les rapports sociaux de domination et d'inégalités se reproduisent, cette reproduction n'est pas synonyme d'une réplique indéfinie à l'identique.

Des transformations radicales dans la condition des femmes se sont glissées dans l'architecture sociale, sans véritablement bousculer « l'arrangement des sexes » (Erving Goffman, 1979). Certaines inégalités ont régressé, d'autres se sont recomposées, certaines sont apparues alors que d'autres encore ont résisté. Un certain consensus s'exprime autour de l'hypothèse d'une recomposition des inégalités (Bihr et Pféfferkorn, 1996). Cette situation contrastée, qui condamne à la simplification abusive toute approche en termes d'avancée ou de régression, rend les inégalités particulièrement injustes et incite les prescripteurs des politiques publiques à inscrire l'égalité sur leurs agendas. Malades des inégalités entre les femmes et les hommes, nos sociétés multiplient les diagnostics et cherchent des remèdes préventifs et curatifs (mixité, parité, diversité, gender mainstreaming, analyse différenciée...)

Le mouvement social s'est aussi traduit par des gains d'indépendance et d'émancipation, obtenus, voire arrachés, par les féministes, notamment dans la maîtrise des capacités reproductives. Quelles est alors la place des entreprises sociales dans la décomposition / recomposition des inégalités de genre. Quelles proximités avec les mouvements sociaux d'émancipation, avec les différents dispositifs ?

Ces questions appellent alors un dispositif de recherche qui aille au delà de l'enquête statistique pour aborder à la fois la question du sens portée par les agents mais aussi des trajectoires individuelles permettant de saisir les dynamiques en cours.

## **2. Deux cas exemplaires**

Afin d'étudier les questionnements exposés plus haut, nous avons choisi de réaliser un certain nombre d'entretiens qualitatifs et semi-directifs avec des femmes cadres dirigeants des entreprises sociales. Il s'agit d'une première enquête exploratoire qui pourra, par la suite servir comme base pour d'autres recherches plus approfondies. Nous avons choisi les cas d'études dans un souci d'enquêter sur les femmes cadres dirigeantes qui, premièrement,

représentent des exemples contrastés concernant leur rôle dans l'entreprise sociale et, deuxièmement reflètent bien les difficultés de développer un comportement en quelque sorte « entrepreneurial » généralement perçu comme une propriété ou posture typiquement masculine. Dans le cadre de notre communication nous nous appuyons, dans un premier temps, sur l'étude approfondie de deux cas.

## **Les cas étudiés**

Nous avons étudié la situation de deux femmes cadres dirigeantes, chacune dans une structure différente. On peut considérer que les deux structures représentent des entreprises sociales, même si l'une des deux, sur le plan formel, a le statut d'une association. L'autre entreprise a été fondée sous forme d'une SCOP (société coopérative de production). La première – que nous appellerons par la suite « entreprise A » – a connu une forte expansion en peu de temps et compte aujourd'hui une trentaine de salariés. La deuxième – l'« entreprise B » – n'a pas connu une expansion comparable, et a dû même procéder à un licenciement économique, ce qui réduisait l'équipe des associées-salariées (une équipe à 100% féminine) au nombre de quatre. L'entreprise A travaille dans le domaine social et éducatif (petite enfance), regroupant plusieurs services autonomes, avec des ressources relativement bien assurées (dont la partie publique est importante), alors que l'entreprise B se situe dans un marché des services culturels et s'est spécialisée dans l'organisation des événements autour du livre. Vu les particularités sectorielles, les opportunités qui s'ouvrent aux femmes cadres dirigeants dans ces domaines sont assez différentes. Ces différences se manifestent aussi par des différences dans les caractéristiques et trajectoires sociales.

### **Type 1 : La trajectoire de la directrice de l'entreprise A : un cas atypique**

La trajectoire sociale et professionnelle de la directrice de l'entreprise A est plutôt atypique. Il ne s'agit pas d'un parcours linéaire, mais d'une trajectoire caractérisée par des petites ruptures et bifurcations, reflétant aussi bien les incertitudes subies que la mobilité choisie au cours de la construction de la carrière professionnelle. Ce parcours n'a pas été facile et reflète, de façon diffuse, un certain engagement et une révolte contre l'ordre établi. Cette personne est issue d'une famille nombreuse dont les parents étaient des post-soixanthuitards engagés, un milieu catholique de gauche avec six enfants dont elle est l'aînée, un père ajusteur fraiseur qui devient éducateur spécialisé et une mère éducatrice spécialisée qui ne travaille pas.

Ce qui est remarquable, c'est qu'elle se trouve dès son adolescence dans des filières typiquement masculines. Elle a même souvent été la seule femme/fille en choisissant une formation technique (« j'étais la seule fille depuis la seconde jusqu'à la deuxième année de BTS... c'était des classes une fille et 34 garçons ») :

*« J'aimais faire une formation technique – sans mesurer du tout ce que cela voulait dire qu'être seule fille à 14 ou 15 ans dans un univers à 100% garçon... et j'ai eu vraiment un choc culturel... avec des enseignants pas formés à ça du tout... pas en capacité de faire la part des choses, de ce qui était du normal et de ce qu'il n'était... vraiment, des vestiaires pas mixtes, des choses toutes simples... on met le bleu à l'atelier... comment vous mettez votre bleu ? des petites réflexions de prof... donc, ce qui était un choix sur un intérêt d'une matière, je l'ai*

*continué comme une lutte en fait, presque...après je l'ai revendiqué presque comme un acte militant le fait de choisir une filière costaud quoi... »*

Ensuite, la trajectoire ultérieure se caractérise par des petites discontinuités récurrentes et de nouvelles opportunités saisies (par exemple, partir au Togo, faire un stage en technique dans une ville universitaire en France métropolitaine, puis partir à l'île Maurice, enseigner dans des lycées agricoles, travailler pour la Confédération paysanne etc.). Notamment les expériences professionnelles faites dans le milieu très masculin de la confédération paysanne étaient bénéfiques d'un point de vue des compétences acquises pour la carrière ultérieure. Toute cette trajectoire se caractérise grosso modo par la capacité de marier débrouillardise ou bricolage professionnelle avec un certain engagement politique.

Occuper la fonction de directeur en tant que femme dans une telle entreprise sociale peut être considéré comme tout à fait exceptionnel et comme un fait rare, des structures comparables soit atteignant difficilement un niveau de différenciation organisationnelle suffisante, pour permettre la création d'une direction autonome, soit une telle fonction étant généralement attribuée à des directeurs masculins. Dans l'entreprise A seulement trois sur une trentaine de salariés sont des hommes, en même temps le fait d'avoir une directrice ne va pas du tout de soi. Celle-ci se distingue par son parcours antérieur dans des milieux très masculins et pratique un style de commandement montrant finalement un certain nombre d'éléments masculins (par exemple, la capacité de rester ferme notamment sur des questions budgétaires, de réussir à licencier du personnel s'il le faut, d'exprimer les choses clairement et directement etc.). Elle exprime son affinité pour des milieux de travail d'hommes de façon suivante:

*« Le fait d'avoir baigné dans un milieu d'hommes, je me suis sentie ... à l'aise avec les chefs d'entreprise...Des fois ça fait presque du bien d'aller voir les élus CE, où les réunions où enfin c'était direct... on se disait les choses carrément, sans nananien... il y a un côté quand même que j'ai découvert qui est ce papotage cancanage dans une atmosphère de femmes, il sort toujours un truc... des chichi... j'avais jamais pris conscience de ça, puisque c'est un milieu que je ne connaissais pas du tout... »*

Aussi dans son domaine privé, il semble que la distribution classique des rôles soit inversé dans le sens où c'est plutôt elle qui porte la mobilité professionnelle et non son mari.

Conscient que l'entreprise se situe dans un domaine fortement marqué par une population féminine de professionnels, le CA semble être très sensible à la question de l'égalité entre les sexes, même si dans la pratique ceci se heurte à de grands obstacles. En effet, les quelques postes occupés par des hommes, correspondent à des fonctions traditionnellement assurées par des femmes, alors que le poste de direction, souvent attribué dans des structures comparables à des hommes, est ici occupé par une femme. Mais en réalité, ceci ne représente pas plus qu'un tout petit pas vers un meilleur équilibre entre salariés féminins et masculins, les hommes ne représentant qu'à peine une part de 10% dans l'entreprise et la fonction de direction faisant appel à un certain nombre de qualités « masculines », même si le poste est occupé par une femme.

## **Type 2 : La cadre dirigeante de l'entreprise B**

Quant à sa trajectoire sociale, la cadre dirigeante de l'entreprise B se distingue à plusieurs égards de la directrice de l'entreprise A. Tout d'abord, elle est plus jeune (28 ans) et a connu

moins de bifurcations, même si celles-ci sont également présentes dans son parcours. Elle s'est retrouvée assez rapidement dans des milieux à forte dominance féminine. Peut-être un détail, mais d'une certaine importance est le fait qu'elle soit la plus jeune d'une famille de trois enfants, issue d'un milieu d'enseignants à la campagne : ceci peut expliquer une posture plus prudente, sans révolte particulière, comparée à celle de la directrice de l'entreprise A qui était, rappelons-le, l'aînée d'une famille nombreuse, ancrée au départ dans un milieu plutôt ouvrier.

L'équipe de l'entreprise B est une équipe composée exclusivement de femmes ; elle est spécialisée dans l'action culturelle liée au livre. La cadre dirigeante interviewée a fait un parcours de formation littéraire – après le baccalauréat elle fait une classe préparatoire littéraire, s'inscrit à l'université et obtient une licence de lettres. Cependant, elle est assez déçue de la transition entre la classe préparatoire et l'université et utilise son temps libre pour faire des choses à côté. Ainsi, elle commence à travailler pour des festivals de livre, puis abandonne sa maîtrise de lettres à l'université. L'une des personnes rencontrées dans ce milieu professionnel lui propose un contrat intéressant pour préparer des rencontres et l'associe à un projet de création d'une SCOP dont l'activité principale sera l'organisation des événements autour du livre. Les événements autour du livre concernent surtout la lecture publique et la diffusion des livres à travers les festivals, les signatures ou les animations en milieu scolaire. Elle considère qu'elle doit prendre cette opportunité et devient donc salariée-associée et coordinatrice de la nouvelle structure.

La création de la nouvelle structure était motivée, semble-t-il, par un projet personnel, marqué par la quête d'une certaine autonomie professionnelle – non seulement de l'initiatrice du projet collectif, mais aussi de la personne interviewée dans le cadre de notre enquête :

*« Mes motivations à moi, c'était l'envie de travailler dans le secteur du livre, d'autre part travailler avec des gens qui je choisis pour travailler, et après, travailler dans une SCOP, parce que j'avais rencontré le statut... déjà dans l'éducation populaire »*

Apparemment, cette orientation, ainsi que les caractéristiques du secteur ne sont pas favorable à une expansion importante de l'entreprise – au contraire, elle est restée une petite structure qui a même déjà connu un licenciement économique. Elle est restée une structure fonctionnant beaucoup sur des relations informelles (dans un milieu très féminin) – une structure de service qui nécessite relativement peu de ressources matérielles, la matière grise étant la principale ressource et les charges de fonctionnement et locatives restant limitées. Ceci se reflète dans un chiffre d'affaires relativement peu élevé (environ 150.000 €).

### **3 Quelques pistes de travail et un chantier :**

Notre enquête exploratoire suggère l'importance de l'appartenance sexuelle est très présente dans les entreprises sociales. Nous n'avons pas rencontré pour l'instant de discours dénégateurs des différences de genre comme celui que l'on peut rencontrer dans d'autres types d'entreprise. L'appartenance sexuelle compte pour les femmes dirigeantes interviewées : ainsi dans les deux cas étudiés, les interviewées tenaient un discours sur les femmes en laissant entendre que les femmes auraient des compétences différentes de celles des hommes : positionnement quant au pouvoir, préférence pour le lien social et la communication informelle, distance vis-à-vis des procédures et des règles.

Les femmes interrogées mettaient également en avant l'importance de leur projet personnel et développe une vision assez « utilitariste » de l'entreprise : l'entreprise est là pour servir un projet (qui peut être aussi un projet à forte composante politique, culturelle ou sociale) et c'est l'adéquation personnel au projet qui justifie l'adhésion à l'entreprise. Se dégage l'impression que leur identification avec l'organisation reste très limitée (un phénomène particulièrement marqué dans le deuxième cas d'études mais aussi affirmée dans le premier). Ceci représente une posture assez opposée à celle d'une forte identification aux positions de pouvoir que procure l'organisation – identification qui généralement joue un rôle central dans la construction des carrières des hommes dirigeants. Les composantes des l'implication à l'entreprise semblent différentes et semble avoir une dimension plus « militante » .

Dernier élément, le « choix » présidant à un engagement dans une entreprise sociale : deux motivations ont été particulièrement mises en avant : l'expression d'un engagement politique par action (projet alternatif) ou par défaut (rejet des structures classiques)

Ces quelques éléments donnent à penser que l'entreprise sociale est effectivement traversée par des formes particulières de recomposition des inégalités. D'une part l'identité sexuelle au travail semble beaucoup plus mise en avant que dans les entreprises classiques : les femmes responsables apparaissent comme largement plus conscientes des mécanismes de la domination masculine au travail (ou du moins la dénonciation de celle –ci leur apparaît comme légitime). Si l'entreprise sociale peut apparaître alors comme un moyen de lutter contre les inégalités de genre, cette lutte est présentée comme traversant les entreprises sociales elle-même, et non opposant les entreprises sociales aux entreprises classiques. Il n'y a donc pas d'illusion de la part des femmes interrogées sur une réalité de l'inégalité dont les dimensions concrètes sont énoncées.

D'autre part, la proximité avec les valeurs de l'économie sociale et des capacités et savoirs être naturellement féminins est largement développée dans le discours. Là aussi le constat de la domination masculine intervient pour souligner encore plus le décalage entre valeurs affichés et fonctionnements effectifs : la prédominance des schémas masculins de pouvoir, de formalisme expliquerait alors les difficultés de l'économie sociale à incarner ses valeurs. De constat, la domination serait alors un phénomène explicatif des pratiques du secteur.

Les entreprises sociales ne semblent par elles même n'offrir aucune ressources pour la lutte contre les inégalités d'appartenance sexuelle (statuts, dispositifs). Les ressources sur lesquelles se sont appuyés les interviewées pour accéder à des responsabilités sont des ressources externes aux organisations et au milieu et reposent sur des réseaux militants ou relationnels de proximité

L'absence de ces ressources souligne donc l'importance du chantier en cours. Il nous semble particulièrement intéressant dans ce contexte, de soumettre les entreprises sociales à une série de questionnements relatifs à la problématique du genre et à leur degré d'implication dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

*-Les entreprises sociales et les questions de genre :*

Quels sont les échos des transformations précédemment décrites auprès des entreprises sociales ? Comment s'y manifestent les phénomènes de féminisation de la formation et de l'emploi ? Quelle place y occupent les aspirations aux partages des responsabilités professionnelles et familiales ? Comment y sont déployés et garantis les droits de la personne, la lutte contre le sexisme ? Quelles sont les valeurs et les images qui y sont diffusées sur les normes de genre ? Quels sont les transformations directes et induites par ces transformations

dans la gouvernance, la gestion, les relations sociales, le système de valeurs des entreprises sociales ? Entre invisibilité et déni du genre où se situent les entreprises sociales ?

*-Vouloir l'égalité dans les entreprises sociales :*

La complexité du traitement des inégalités conduit à opter pour un certain volontarisme passant par des mesures d'égalité plus ou moins contraignantes (Le Pors, Milewski, 2005). Les entreprises sont requises par les pouvoirs publics depuis 1983 (loi Roudy ) et Génisson, (2001) pour mettre en œuvre des programmes de lutte contre les inégalités et de promotion de l'égalité dans l'ensemble de leurs stratégies et programmes d'actions (rapports de situations comparées, plans d'égalité, contrats de mixité, négociation obligatoire, label égalité...). L'Union Européenne n'est pas en reste et fournit des cadres politiques, juridiques et des incitations financières. Quel est le degré de volontarisme des entreprises sociales en la matière ? Sont-elles engagées dans le « vouloir l'égalité », la promotion de la logique paritaire, la réduction des écarts salariaux, l'articulation de la vie professionnelle et personnelle ? Entre les bonnes pratiques et les mesures proactives (Junter, 2006) à quelles méthodes ont-elles recours pour faire vivre l'égalité entre les femmes et les hommes ?

## Références et bibliographie

- Birh Alain et Pfefferkorn Rolland, *L'introuvable égalité, travail, couple, école*, L'atelier, Paris 1996.
- Dhavernas Odile, *Droits des femmes, pouvoirs des hommes*, Le seuil, 1976.
- Fraisse Geneviève, *La différence des sexes*, PUF, Paris 1997.
- Gofmann Erving, *L'arrangement des sexes*, 1979, traduit en français en 2002.
- Héritier Françoise, *Masculin, féminin, la pensée de la différence, dissoudre la hiérarchie* Odile Jacob, 1996 et 2002.
- Junter Annie, *les mesures proactives, une méthode pour réaliser l'égalité*, Revue de Droit du travail, juillet Août 2006, p.72.
- Kergoat Danielle, *Le sexe du travail*, PUF Grenoble, 1984 et *la division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe*, Dictionnaire critique du féminisme, 2000.
- Lauffer J, Marry C, Maruani M., *Le travail du genre*, La découverte, Mage 2004.
- Maruani Margaret, *Genre, Travail, Société, l'état des savoirs*, La découverte, 1995. *Les nouvelles frontières de l'inégalité, H/F sur le marché du travail*, Edition La découverte 2004.
- Milewski Françoise, Le Pors Anicet, *Vouloir l'égalité dans les emplois supérieurs des fonctions publiques*, La documentation française, collection des rapports officiels, 2005.
- Viennot Eliane, *La France, les femmes et le pouvoir, tome 2 XVI-XXIème siècles*, Perrin 2007.



## **La main visible des managers associatifs : les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap**

**David PIOVESAN**

Maître de conférences en gestion et directeur du département médico-social de l'Ifross

**Magali ROBELET**

Maître de conférences en sociologie

**Jean-Pierre CLAVERANNE**

Professeur des universités, et directeur de l'Ifross

IFROSS (Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales)

Université Lyon 3

18 rue Chevreul, 69007 Lyon

Tel : 04 78 78 77 62

Email : [david.piovesan@univ-lyon3.fr](mailto:david.piovesan@univ-lyon3.fr)

<http://www.ifross.com>

L'Ifross est un Institut de la Faculté de Droit de l'université Lyon 3 qui forme au management et au droit d'une part des cadres et des directeurs d'établissements sanitaires et médico-sociaux (licence et master) et d'autre part des étudiants en formation initiale (master et doctorat). Le Graphos est le laboratoire de recherche de l'Ifross et permet de relier savoir, recherche et action.

Longtemps laissé à l'initiative du tissu associatif, le secteur des établissements sociaux et médico-sociaux fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions des pouvoirs publics<sup>1</sup>. Les associations ont construit un secteur médico-social que l'État n'avait pas abandonné mais plutôt délégué à ces opérateurs non marchands. Ce mouvement de délégation leur a fait prendre un poids économique considérable à tel point que les associations gestionnaires ont en charge aujourd'hui la majeure partie des dépenses publiques dédiées au handicap. Le secteur médico-social représente plus de 27 milliards d'euros (Priou, 2006). En terme d'emploi, les 37 000 structures sociales et médico-sociales emploient près de 600 000 salariés. Le secteur du handicap (enfants et adultes) représente un quart de la dépense publique (plus de 8 milliards d'euros), soit plus de 8 500 établissements et services (23 % de l'équipement en nombre de structures et 20 % en nombre de places). Le non marchand représente 56 % des dépenses totales du secteur mais 90 % des dépenses du secteur du handicap (le même pourcentage est à considérer pour le nombre de structures et de places).

On mesure à l'aide de ces quelques chiffres l'immense développement de ce secteur ainsi que la place importante des structures dédiées à l'accueil et la prise en charge de personnes en situation de handicap, ce qui en fait une fenêtre d'observation particulièrement intéressante.

Les associations du secteur du handicap, le plus souvent nées d'initiatives de parents et proches d'enfants et d'adultes handicapés et construites autour d'une fonction tribunicienne, sont rapidement devenues gestionnaires d'établissements et de services ; l'État a vu dans la délégation aux associations la possibilité de développer un secteur, en trouvant une position intermédiaire, plutôt dans le faire-faire que dans le faire seul. La résultante de cette histoire a produit une situation complexe faite d'ambivalence pour ces associations gestionnaires, prises en tension entre les logiques historiques du militantisme familial (Chauvière, Sticker, Paterson et alii, 2005) et les logiques actuelles de professionnalisation et de management.

Le propos de notre communication consiste à mettre en lumière les jeux et enjeux que produit ce conflit de logiques à travers la (re)structuration de la fonction cadre dans les organisations sociales et médico-sociales. En effet, l'encadrement (intermédiaire et supérieur) se trouve

---

<sup>1</sup> Il circule dans le secteur l'anecdote suivante, qui resterait bien sûr à valider statistiquement, mais la production législative donne une idée toutefois de l'attention que porte les pouvoirs publics à ce secteur : le nombre de lois et de textes réglementaires parus depuis la loi du 2 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale pourrait bien être supérieur à tout l'activité législative réunie de 1945 jusqu'en 2002 !

impacté de plein fouet par les transformations qui affectent les associations gestionnaires d'équipement. Comme l'a montré G. Lazuech à propos des cadres dirigeants dans le champ de l'insertion sociale et économique (2006), le profil majoritaire des cadres médico-sociaux est entrain de changer : alors que les « cadres maison » et les cadres professionnels anciens éducateurs constituaient la majorité d'hier, de nouveaux (jeunes) diplômés arrivent dans le secteur et apportent une conception alternative de la gestion des structures. Cette transformation se caractérise par le passage d'une *logique vocationnelle* à une *logique professionnelle*.

Au carrefour de ces contradictions, les cadres subissent donc des changements qui mettent en tension leurs identités, leurs savoirs, leurs pratiques. Pour autant, il serait difficile, nous semble-t-il, de comprendre ce qu'est la fonction cadre et ses transformations dans les organisations du secteur du handicap sans la remettre en perspective avec les mutations que vivent, justement, ces établissements.

Nous analyserons donc, dans un premier temps, la montée des contraintes dans le champ des organisations médico-sociales. Le second temps de notre communication sera consacré à l'étude de deux restructurations illustrant ces conflits de logiques<sup>2</sup> : celle de l'Institut Médico-Educatif *Les Jolies Fleurs* et celle de l'Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique *Le Rocher*. Enfin, le dernier temps sera l'occasion de tirer les enseignements de ces deux études de cas et de resituer l'évolution des fonctions d'encadrement à la lumière des transformations de la gouvernance des associations médico-sociales.

---

<sup>2</sup> Le matériau de ces deux études de cas est issu de recherches-interventions (cf. encadré n°1) menées dans le cadre du laboratoire de recherche GRAPHOS (université Lyon 3). L'anonymat des deux IME a été préservé pour d'évidentes raisons de confidentialité liée à la nature des données traitées.

# **1 Du militantisme familial au nouvel impératif gestionnaire**

## *1.1 L'héritage militant*

Principaux acteurs gestionnaires de services et d'établissements, les associations présentent aujourd'hui une certaine diversité aussi bien dans les formes d'organisation et d'action que dans les sources d'inspiration dont certains auteurs comme Henri-Jacques Sticker ont tenté une lecture ordonnée (Sticker, 2005).

Aux œuvres laïques et religieuses de XIXe siècle, ont succédé des mouvements qui, comme la Fédération nationale des accidentés du travail et des handicapés (FNATH) se sont attelés à la réadaptation de centaines de milliers d'hommes mutilés par la première guerre mondiale. LADAPT (originellement Ligue pour l'adaptation du diminué physique au travail), l'Association des Paralysés de France ou encore les associations se réclamant du mouvement parental (comme les Associations de Parents d'Enfants Inadaptés) se sont rapidement érigées en partenaires de l'État, qu'elles suppléent dans ses missions de solidarité, créant des équipements spécialisés, participant à l'évaluation progressive de besoins exponentiels.

Mais ces associations ont depuis, pour la plupart, connu une « véritable évolution gestionnaire » d'établissements et de services, dans une logique d'expansion et de création de véritables « filières » voire de « filiales ». Ces associations ont opté pour des solutions organisationnelles très diversifiées : fortement centralisée pour l'Association des Paralysés de France (une association regroupant juridiquement et financièrement en son sein plus de 400 établissements) ou résultant d'une mosaïque d'alliances pour l'Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés (une union d'associations locales indépendantes les unes des autres).

Toutefois, il ne faudrait pas croire que le développement social et médico-social n'a été porté que par de grands mouvements associatifs, tels ceux cités précédemment. L'histoire du secteur est aussi celle de petites structures, fondées dans l'après guerre autour d'un projet humaniste et philanthropique. Il ne faudrait pas croire non plus que le secteur social et médico-social reste l'apanage du seul secteur associatif. Le développement d'opérateurs privés à but lucratif, très fort dans le champ de l'hébergement de personnes âgées, plus réduit

sur d'autres activités longtemps conçues comme inintéressantes (car non rentables ?) pour ce type d'offres de service (on pense par exemple à la réadaptation professionnelle ou à la petite enfance), a ouvert la boîte de pandore de la concurrence.

On pourrait poursuivre longtemps cette histoire du mouvement associatif. L'enjeu actuel se situe plus dans la position ambivalente qu'occupent aujourd'hui ces associations gestionnaires, au milieu du gué, prises en tension voire en contradiction, entre leur héritage militant et les nouveaux impératifs de la gestion des structures.

## *1.2 Les transformations en cours : performance et régulation*

### Une nouvelle approche de la performance : l'impératif gestionnaire

Cette nouvelle approche de la performance s'inscrit dans un courant souvent appelé « new management public » qui a pris une tournure particulière s'agissant du secteur du handicap. Mais les manifestations de cette nouvelle conception des politiques publiques ne sont en réalité qu'une traduction particulière d'une démarche plus globale qui transcende la spécificité du médico-social : elle touche par exemple aussi bien la gestion des finances publiques avec la nouvelle conception programmatique des budgets de l'État dans le cadre de la LOLF que le financement des structures hospitalières dans le cadre de la T2A. Longtemps à l'abri de toute investigation, le secteur non marchand ne peut plus faire l'économie d'une introspection qui prend différentes formes : l'efficacité, l'efficience, l'utilité, la cohérence sont autant d'objectifs qui fondent les analyses de performance.

Le renforcement des normes est une des illustrations les plus parlantes de l'implantation de démarches gestionnaire au sein du secteur du handicap. En effet, comme l'hôpital ou la clinique depuis vingt ans maintenant, les établissements et services sociaux et médico-sociaux subissent de plein fouet le renforcement des contraintes relatives à la sécurité et à la qualité.

Cet encadrement croissant a eu pour conséquence une augmentation des charges sur ces postes de dépense dans le budget des structures. Ce mouvement n'en est pour l'instant qu'à ses débuts. Les impacts de cette rationalisation seront importants dans un secteur composé de plus de 37 000 structures, dont la plupart sont de petites tailles compte tenu des fondements associatifs, caritatifs et confessionnels du secteur. Les marges d'autofinancement étant bien souvent insuffisantes pour financer les investissements ou l'exploitation, de nombreux

établissements sociaux ont vu dans le regroupement les moyens d'absorber l'augmentation des charges fixes.

### Une régulation renouvelée : vers « l'association prestataire » ?

Les deux lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 ont mis en place un système de rebouclage, assez identique somme toute à celui de la planification hospitalière permettant d'associer étroitement la tarification, la planification, le projet d'établissement, l'évaluation interne et externe, les coopérations, la contractualisation (Volkmar, 2006). Ces différents leviers, parfaitement complémentaires, installent une nouvelle régulation permettant d'introduire l'analyse de la performance dans le secteur social et médico-social.

Toutefois, l'un des évolutions qui alimente, aujourd'hui, la crainte de certains d'une « marchandisation du social » ou d'une relégation des associations à un rôle de prestataire de politiques publiques définies sans elles, est à décrire dans ce nouveau dispositif qu'est la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) née de la loi du 11 février 2005. En effet, ce dispositif a produit une déconnexion d'une part entre la conception du projet pour la personne handicapée (la MDPH et son équipe pluridisciplinaire déterminent le plan personnalisé de compensation) et d'autre part l'intervention de l'opérateur (un établissement ou un service, et son plateau technique) sur une partie seulement de ce plan. Cette déconnexion fait rupture avec l'ancienne approche des CDES-COTOREP qui n'énonçaient pas de plan de compensation mais simplement une orientation vers une structure, ce qui permettait ensuite aux établissements et aux équipes de ces structures de se positionner sur une approche globale de l'accompagnement de la personne.

Le rôle de la nouvelle MDPH a changé la donne. Désormais, l'établissement participera à un seul des volets du projet de vie de la personne. Sa participation s'inscrira dans une visée de prestataire (un segment d'actions parmi d'autres que réaliseront d'autres prestataires) et non plus dans une approche holistique ; loin de la tradition de « globalité » qui a constitué le trait commun guidant l'intervention sociale de générations de professionnels.

### *1.3 La fin de la main invisible ?*

En réalité, les transformations qui affectent les cadres et dirigeants des structures sociales et médico-sociales sont polymorphes et doivent donc se regarder dans un cadre d'analyse élargi.

Le renouvellement de la composition des conseils d'administration des associations conjugué à la mise en place de sièges et directions générales produit des effets restructurant sur la répartition des rôles, des savoirs et des pouvoirs entre le Président et le conseil, le directeur général et les sièges, les directeurs d'établissements et l'encadrement intermédiaire. La figure traditionnelle du directeur (et plus largement de l'encadrement), ancien éducateur spécialisé et promu un interne, symbole d'un modèle de management marqué par la profession et l'expertise médico-psycho-éducative dans l'accompagnement de l'enfant handicapé, tend à disparaître.

Si le management d'hier était caractérisé par la prégnance d'une part de bénévoles et militants parties prenantes du fait de leur implication personnelle dans les situations de handicap et d'autre part « d'encadrants » (Mispelbolm, 2006) non professionnels et peu formés, les mouvements de transformation que nous avons décrits précédemment ont des répercussions multiples sur le management et la gouvernance des structures :

- une *logique de professionnalisation* qui se répercute de haut en bas sur toute la chaîne des acteurs (le conseil d'administration, la mise en place des sièges, les directions d'établissements et les fonctions d'encadrement intermédiaire). Cette logique trouve une de ses illustrations les plus flagrantes dans le décret du 19 février 2007 sur la qualification des fonctions de direction. Ce décret vient rompre avec les pratiques historiques et traditionnelles de recrutement aux postes d'encadrement supérieur puisqu'il instaure des niveaux de diplômes obligatoires selon la nature des fonctions exercées dans structures médico-sociales<sup>3</sup>. Il ouvre par ailleurs l'exigence de formation à des formations autres (diplômes universitaires ou écoles de commerce) que la formation dominante et historique (le CAFDES).

- une *logique de diffusion d'outils de gestion* : management de la qualité, formalisation des procédures, contrôle budgétaire, évaluation de la performance, contractualisation renforcée avec l'État, etc. constituent autant de démarches mettant à mal les pratiques managériales historiques. Un des objectifs ainsi de l'évaluation (telle que prévue par la loi du 2 janvier 2002 instituant un double regard interne et externe) revient à « ouvrir la boîte noire », décrire les

---

<sup>3</sup> Le décret 2007-221 du 19 février 2007 pose que le niveau de base de la direction d'un établissement ou service social et médico-social correspond à des formations enregistrées au niveau II dans le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Cette disposition couvre environ 75% des directions actuelles de structures. Pour diriger un groupement, un siège social ou un établissement dépassant deux des trois seuils exigés pour le commissariat aux comptes (plus de 50 salariés, 3,1 millions d'euros pour le montant hors taxes du chiffre d'affaires ou des ressources, 1,55 million d'€ pour le total du bilan), il faut être titulaire d'un diplôme répertorié au niveau I dans le RNCP. Ces dispositions valident donc le niveau II comme condition d'accès à la direction d'un établissement et service social et médico-social, le niveau I étant seulement nécessaire pour diriger des structures plus importantes.

pratiques, formaliser les modes de faire. Quelle que soit la démarche adoptée (accréditation, certification ISO ou démarche qualité), il s'agit d'inscrire les acteurs, professionnels ou encadrants, dans la logique du « rendre compte ».

Cependant, dans un secteur caractérisé par la prégnance des régulations professionnelles et l'importance des parents d'enfants handicapés dans les conseils d'administration des associations gestionnaires, la « main visible des managers » ne va pas de soi. L'introduction de nouveaux dispositifs de contrôle et d'encadrement, plus centralisés et exigeant d'avantage de transparence sur les pratiques professionnelles, ne se fait pas sans tension et sans aménagement des outils. L'objectif de cette communication revient ainsi à analyser le difficile affermissement de la « main visible des managers » dans les associations gestionnaires du médico-social, à travers le renouvellement des pratiques managériales, les tensions et les ajustements qu'elles génèrent, à partir de deux études de cas présentant des modalités différentes de restructuration.

## **2 L'encadrement, miroir du conflit de logiques : deux exemples des mutations de la gouvernance des organisations médico-sociales**

Les deux études de cas portent sur un IME et un ITEP, établissements médico-sociaux dédiés à la prise en charge d'enfants et de jeunes adultes : en situation de handicap pour l'IME, avec troubles du comportement pour l'ITEP.

Les IME sont des établissements médico-éducatifs qui accueillent les enfants et adolescents atteints de déficience mentale. Ils sont régis par l'annexe XXIV au décret n° 89-798 du 27 octobre 1989. Les IME ont souvent été au départ des fondations caritatives, généralement à l'initiative de familles bourgeoises touchées par le handicap mental. La grande majorité des IME restent à gestion associative. Ils sont différenciés par degrés de gravité de la déficience du public accueilli. La plupart disposent d'un internat, mais l'accueil en demi-pension est de plus en plus souvent pratiqué. Un SESSAD (service d'éducation spécialisés et de soins à domicile) leur est souvent accolé.

Les Instituts Thérapeutiques, Educatifs et Pédagogiques (ITEP) sont des établissements médico-éducatifs qui ont pour vocation d'accueillir des enfants ou des adolescents présentant



des troubles du comportement importants, sans pathologie psychotique ni déficience intellectuelle. Ce sont les anciens Instituts de Rééducation (IR) réformés par le décret n°2005-11 du 6 janvier 2005. L'accueil se fait en internat ou demi-pension. L'enseignement est dispensé soit dans l'établissement par des enseignants spécialisés, soit en intégration dans des classes, ordinaires ou spécialisées, d'établissements scolaires proches.

Bien que la population accueillie soit différente, ces deux types de structures sont confrontées aux mêmes impératifs externes de changement et à une grande similarité dans leurs contraintes internes :

- une forte multidisciplinarité source de cloisonnements et d'incohérence,
- un enjeu de coordination interprofessionnelle autour de la prise en charge des usagers,
- une philosophie non marchande portée par le projet associatif.

*Encadré n° 1 : les bases méthodologiques*

*Le matériau présenté dans cette communication est issue de deux recherches-interventions menées dans le cadre du laboratoire Graphos – Université Lyon 3 auprès de structures médico-sociales. Ces recherches interventions ont porté sur des enjeux de management centraux pour ces structures (audit organisationnel, démarche qualité, projet d'établissement) et ont donc permis l'accès à des données riches sur les transformations des établissements. Si les avantages d'un tel mode d'accès au terrain sont incontestables tant il permet l'intimité avec des situations de gestion difficile à appréhender par une autre méthode, les biais induits par la recherche intervention (liés justement à cette proximité avec le terrain) doivent être contrebalancés, notamment par des triangulations inter données (Denzin, 1989). Ainsi les données collectées dans un cadre rétrospectif et longitudinal (entretiens, observations, analyse financière, réunions de direction, réunions de synthèse, prises de note, etc.) ont-elles été confrontées entre elles chaque fois que possible. Le matériau recueilli a été analysé et traité par le biais de la méthode de l'étude de cas qui se révèle particulièrement adaptée dans des projets de recherche à visée compréhensive (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002).*

*Le matériau présenté ici constitue les premières pistes d'analyse d'un projet de recherche plus vaste mené actuellement par le Graphos sur la gouvernance des organisations médico-sociales.*

## *2.1 L'IME Les jolies fleurs : « quand la greffe ne prend pas »*

Le premier établissement est un Institut Médico-Educatif bénéficiant d'un agrément de 60 places pour accueillir des enfants et des jeunes adultes épileptiques de 5 à 18 ans en situation de handicap. L'effectif se compose de 50 équivalents temps plein. À la structure historique depuis longtemps habituée à accueillir cette population (problématique médicale), a été

fusionné un autre établissement, en 2000, qui accueillait jusque-là des jeunes avec troubles du comportement. Un nouvel établissement réunissant les deux sites est en cours de construction. L'établissement est géré par une association de parents d'enfants handicapés composée de 30 autres structures spécialisées.

Notre intervention (janvier-mai 2007) en tant qu'auditeurs avait pour objectif d'identifier les dysfonctionnements organisationnels dans un contexte social marqué par de nombreux conflits entre les salariés et la direction de l'établissement (encadré n° 2).

Le management de l'établissement repose sur une directrice nouvellement arrivée dans l'établissement. Nommée initialement sur un poste de chef de service éducatif dans la structure suite à un diplôme de chef de service, elle a pris la direction de l'IME quand le directeur-fondateur (20 ans dans l'IME) est parti en retraite. Deux chefs de service éducatif la seconde sur le volet lié à la prise en charge des enfants, tous deux récemment diplômés.

**Encadré n° 2 : Synthèse des résultats de l'audit**

- des procédures à l'encontre de salariés pour des faits de maltraitance qui leur sont reprochés,
- des problèmes de sécurité (liées à la fragilité de la continuité dans la prise en charge des enfants entre le jour et la nuit, et la nuit et le matin par exemple),
- le fonctionnement des prises en charge repose sur une grande part d'informel (système documentaire, composition et objectifs de la réunion de synthèse, élaboration des projets personnalités des enfants, coordination des professionnels, suivi des événements indésirable),
- fermeture de l'établissement (peu de réseau médical, peu de partenariat),
- certains segments de prise en charge sont défaillants par manque de professionnels ou manque d'implication (rééducation, psychologie, expertise médicale),
- une direction esseulée suite au renouvellement complet en une année de l'équipe administrative et des deux cadres intermédiaires,
- Les parents sont très en attente de retours d'informations de la part de l'établissement et des professionnels, plusieurs d'entre eux ont le « sentiment de ne pas être écoutés », d'être en décalage par rapport à la vie en institution, ils ont souvent l'impression de « ne plus reconnaître leur enfant, de ne plus savoir comment le gérer, de devoir tout lui réapprendre ».

Le fonctionnement de l'ancienne direction a profondément marqué l'établissement, inspiré par un modèle paternaliste et familial, dans lequel les relations avec les professionnels et les familles étaient très affectives et empathiques. Conjugués à l'absence relative de la direction, selon les professionnels eux-mêmes, à l'éloignement géographique (l'IME se situe dans une zone rurale éloignée des autres agglomérations), ces facteurs ont amené progressivement l'institution et le personnel à se considérer comme un établissement « autarcique » voire en

« autogestion ». Les difficultés actuelles pourraient ainsi être comprises comme l'héritage du fonctionnement historique rendant plus complexe le positionnement des professionnels vis-à-vis des usagers et des familles. Cette époque est pourtant évoquée par de nombreux salariés (les plus anciens) avec nostalgie : un accueil familial, un lieu idyllique (au sommet d'une colline, en pleine nature, éloigné des perturbations de la vie sociale), une équipe soudée autour de « ses » jeunes épileptiques, un projet très marqué par les mouvements éducatifs des années 1970.

En effet, force est de constater que la situation actuelle n'a plus rien à voir avec l'ère du développement de l'établissement (1970-1980), aujourd'hui beaucoup plus refermé sur lui-même, c'est là une de ses principales difficultés. Ce repli sur soi, caractéristique d'un positionnement « défensif », a eu pour conséquence un fonctionnement en vase clos. Le contexte géographique et sociologique a joué un rôle structurant par ailleurs : une « petite communauté », où tout le monde se connaît, beaucoup d'interactions personnelles entre les professionnels, peu de mobilité, une structure un peu en retrait, un peu « oubliée ».

Le mariage entre les deux établissements, vécu à l'origine comme une « absorption », une « perte d'identité », un « deuil » pour les personnels de la structure fusionnée n'a jamais été bien digéré.

À ce cloisonnement géographique qui continue malgré tout à sourdre dans l'inconscient institutionnel, s'ajoutent des frontières invisibles, assez fréquentes dans les structures médico-sociales, entre les différentes catégories de professionnels. Le corps médical a longtemps été, et est encore maintenant, disjoint de l'éducatif. Des oppositions se perçoivent aussi entre éducateurs et instituteurs. Ici, comme ailleurs, dans un climat organisationnel tendu, dans un contexte sectoriel en turbulence, dans un champ professionnel confronté à des impératifs de changement de pratiques, la tentation est grande, pour chaque corps de métier, de se réfugier dans des corporatismes et des logiques protectionnistes.

Cette première difficulté est aggravée par le contexte actuel marqué par une opposition frontale à l'équipe de direction. En effet, l'arrivée d'une nouvelle direction plus intrusive et plus impliquée, permet d'expliquer la détérioration du climat social. Certains professionnels ont pu trouver dans l'évocation nostalgique de l'ancienne direction une réassurance. Mais le rappel de l'ancienne direction met plus en lumière son absence et la gestion autarcique qui en découlait qu'une alternative crédible. Dans ce schéma explicatif, les tensions reflètent une

difficulté d'acculturation du personnel aux réformes nécessaires et illustrent des résistances au changement fréquentes dans des organisations en restructuration.

## 2.2 *L'ITEP Le Rocher: « un établissement bloqué »*

L'ITEP Le Rocher est un établissement accueillant des enfants et jeunes adultes avec des troubles du comportement. Doté d'un agrément de 60 places d'hébergement, cette structure propose aussi un semi-internat accueillant 30 enfants à la journée. Cet établissement est géré dans le cadre d'une association disposant de 11 autres structures sanitaires et médico-sociales localisées sur un territoire régional. L'effectif de l'ITEP se compose de 70 équivalents temps plein. Le management de l'établissement repose sur une directrice nouvellement arrivée dans la structure, ancienne psychologue clinicienne en établissement médico-social, récemment diplômée d'un DESS en sociologie. Un chef de service éducatif coordonne la prise en charge. Un adjoint de direction la seconde de manière générale. Une directrice de d'école a la délégation de la gestion de l'école sans avoir de reconnaissance hiérarchique.

Notre intervention s'est effectué en deux temps. En 2002, nous sommes intervenus dans un climat social de tension, à la demande de la direction générale de l'association, pour réaliser une analyse critique du fonctionnement de la structure au regard des contraintes exigées par la loi du 2 janvier 2002. Plus récemment (octobre 2006 – mai 2007), nous sommes revenus dans l'ITEP Le Rocher d'une part pour évaluer le chemin parcouru depuis le premier audit de 2002 et d'autre part pour initier l'élaboration du projet d'établissement de l'ITEP, démarche dans laquelle l'association souhaitait que l'établissement s'engage.

*Encadré n° 3 : Synthèse des résultats de l'intervention*

*- une grève de septembre 2005 a entraîné une rupture des relations entre la directrice et le médecin psychiatre de l'établissement, ainsi qu'un conflit fort entre la directrice et l'ensemble du personnel éducatif. Des conflits persistent encore, notamment avec les enseignants qui sont restés à l'écart de la grève et qui se sont peu mobilisés.*

*- un point d'incertitude fort réside au sein de l'équipe de direction par l'absence d'organigramme clarifiant le positionnement de chaque membre au sein de l'institution et son périmètre de compétence.*

*- le positionnement de l'adjoint de directeur est très flou et peu reconnu, son poste n'est pas défini au sein d'un profil de poste proprement dit clair et officiel,*

*- les missions du responsable de pôle au niveau du siège de l'association restent une zone d'ombre pour les personnels et la direction*

*- il n'y a pas de profil de postes ni de procédure « gestion de ressources humaines »- il y a peu de formations dans la structure, les cadres de direction sont peu formés au management de projet et aux impératifs liés à la gestion d'un ITEP*

Qu'apprendre d'un tel cas au sujet des cadres des organisations médico-sociales ?

La grève de 2005 a été dans cet établissement un moment particulièrement fort. S'étalant sur plusieurs semaines, cet épisode a marqué pour plusieurs raisons. Il constitue d'abord la première manifestation ouverte d'un conflit entre personnels et direction mais aussi entre les professionnels dans l'histoire de l'ITEP. La grève a accentué plusieurs cloisonnements :

- entre la direction et les personnels car la contestation portait spécifiquement sur une revendication de moyens humains à laquelle la direction ne souscrivait pas.

- à l'intérieur de l'équipe de cadres : des jeux d'alliance et de conflit se sont structurés à partir de cette contestation. A la directrice appuyée par le chef de service éducatif et l'adjoint de direction, s'est opposé le cadre psychiatre de l'établissement, responsable de l'équipe médico-psychologique, figure fortement charismatique et ayant une influence très forte auprès des personnes éducatifs. Ces lignes de tension ont ainsi mis en difficulté le chef de service éducatif vis à vis de l'équipe éducative engagée entièrement dans le mouvement.

- enfin entre professionnels puisque seuls les enseignants n'ont pas soutenu le mouvement, à l'inverse des éducateurs et des soignants (au sens large).

L'objet de la querelle portait sur une revendication d'effectifs éducatifs supplémentaires pour renforcer les équipes confrontées à des problématiques de violence et d'indiscipline de la part des enfants et jeunes adultes accueillis. Si la clef d'entrée de la contestation repose sur un sujet lié l'exercice professionnel de chacun, il n'en reste pas moins que les réponses aux vraies difficultés éprouvées par les personnels ne s'épuisent pas par des apports techniques. Il

Il y a là un enjeu organisationnel et stratégique fort pour la structure positionnant la direction en première ligne pour résoudre le conflit. La direction s'est dès lors engagée dans l'élaboration d'un projet d'établissement dont l'objectif consistait à :

- objectiver la perception d'un sous effectif en mobilisant des études chiffrées et en visitant d'autres structures équivalentes,
- travailler sur les pratiques (à partir de séminaires de formation) pour comprendre les situations de violence et apprendre à y réagir collectivement.

La démarche engagée par la direction se situe sur un horizon temporel de construction de nouveaux modes de faire. La réponse ne repose pas sur un surcroît d'expertise technique mais sur d'autres arrangements organisationnels.

D'autre part, cette contestation montre bien les contraintes d'un établissement médico-social. L'ITEP doit conjuguer trois métiers différents autour d'un même objet : l'accompagnement de jeunes usagers. Soins (T), éducatif (E) et pédagogie (P) doivent s'articuler pour que la prise en charge des enfants s'accomplisse. On retrouve ainsi la dialogique fréquente dans la vie des organisations entre la *pertinence locale* à laquelle chaque acteur est confronté dans l'exercice individuel de son art et la *cohérence globale* dont l'objectif est de construire une approche collective, globale et multidisciplinaire. Cette impératif, au cœur du métier des ITEP et des établissements sociaux et médico-sociaux, est très lié au motif de la grève de 2005 dans l'ITEP Le Rocher. Cet enjeu positionne les cadres de cette question. L'exemple du cadre éducatif est emblématique des transformations à l'œuvre et des tensions générées. Longtemps missionné seulement sur une expertise technique, la mission du chef de service éducatif se conçoit dans un périmètre restreint, celui de la seule équipe éducative, et porte bien souvent sur les volets éducatifs de la prise en charge de l'utilisateur. On assiste aujourd'hui à un changement de positionnement qui va au-delà de la sémantique : du chef de service éducatif, nous sommes passés à un cadre intermédiaire dont l'autorité hiérarchique dépasse le personnel éducatif pour aborder des sujets plus complexes, multidisciplinaires et organisationnels. Ainsi, au sein de l'ITEP Le Rocher, le cadre a pour mission de mettre en œuvre les obligations de la loi du 2 janvier 2002, notamment :

- la formalisation du projet personnalisé de prise en charge qui nécessite une vision transversale des professions,
- l'animation de la réunion de synthèse, lieu d'élaboration, d'échange et de révision de l'accompagnement des jeunes.

Ces missions sont clairement des missions organisationnelles faisant appel à une fonction de transdisciplinaire. La grève de 2005 fait ressortir le besoin de coordination entre les différentes professions de l'établissement.

Il est intéressant enfin de replacer la place du cadre et ses évolutions dans un contexte plus grand, celui du dispositif managérial de l'entité observée. Ici, plusieurs questions se posent en interne entre l'encadrement supérieur et intermédiaire mais aussi en externe entre l'encadrement supérieur et le directeur de pôle auquel appartient l'établissement. Il serait facile (naïf ?) d'imputer les difficultés de cet établissement aux directions (anciennes et présentes) qui n'ont pu (ou su) mobiliser les outils, les mots, les approches nécessaires pour résoudre ces conflits. Il est tout aussi pertinent de revenir à l'essence du management de cette association dans une perception plus globale. L'ITEP Le Rocher appartient au pôle enfance d'une association plus vaste dirigée par un siège. Et le pôle et le siège sont donc des parties prenantes aux tensions qui se sont manifestées en 2005-2006. Dans la même perspective, il conviendrait de s'interroger sur la connaissance qu'avait le conseil d'administration de l'association de cette situation, et des actions engagées pour y remédier. Cet élargissement de l'horizon d'analyse a le mérite de montrer que les cadres des organisations (médico-sociales notamment) sont confrontés en première ligne aux changements (et à ses résistances, ses tensions, ses conflits). Non seulement, ils doivent gérer ces événements, mais bien souvent ils ne trouvent pas de réponse, de ligne stratégique claire, de la part des organes dits supérieurs de la gouvernance associative. Il est indéniable que ces difficultés sont liées aux transformations en cours dans les organisations. De nombreux regroupements, absorptions et rapprochement ont lieu, les associations subissent ces changements, il y a lieu de croire que ces mutations n'ont pas encore produit tous leurs effets et que ce processus n'a pas atteint son terme. Les cadres médico-sociaux sont donc un élément d'une transformation plus vaste, celle du management des organisations gérant des équipements médico-sociaux.

### **3 L'affermissement difficile de la main visible des cadres des organisations médico-sociales**

La gouvernance associative est affectée par les recompositions qui touchent le marché des établissements et services aux personnes handicapées autour d'une problématique générale

qui est celle du passage d'un militantisme associatif, liée aux origines des établissements, à un management associatif, en voie d'affirmation.

L'emprise croissante des pouvoirs publics (État et collectivités territoriales) sur la définition à la fois des contours des activités à développer par les associations (priorités sur les types de publics à prendre en charge, sur les partenariats à engager avec d'autres associations) et des modes de prise en charge (exigences de qualité et de sécurité) a des répercussions sur le mode de fonctionnement des associations gestionnaires d'établissement. Par analogie avec ce que les historiens des entreprises ont bien montré à propos de l'apparition des grandes firmes dans un contexte de concentration industrielle (Chandler, 1988 ; Lefèbvre, 2003) les associations gestionnaires connaissent une double transformation « managériale » : d'une part l'affirmation de directeurs/managers au sommet d'organisations et d'autre part l'émergence et la professionnalisation des fonctions d'encadrement intermédiaire destinées à coordonner l'action des professionnels en lien direct avec les usagers.

Si ces mutations ont commencé à être analysées en France, en particulier par Jean-Louis Laville (Laville, 1997) et par les études sur les mutations du travail social (Chopart, 2000), ces travaux ont maintenu séparés ces deux axes de transformation et n'ont pas porté spécifiquement sur le secteur des associations gestionnaires d'établissements pour personnes handicapées. Mis à part quelques exceptions (Cheronnet, 2006), ils sont par ailleurs antérieurs aux lois de 2002 et 2005 qui ont donné une impulsion décisive au « tournant managérial » des associations.

Par ailleurs, si quelques travaux autour de l'encadrement intermédiaire existent déjà (Bertaux, Hirlet, Prepin et Streicher, 2006 ; Robelet, Teil, 2006), les études sur les profils professionnels et le travail des cadres supérieurs sont plus rares (Bertaux, Hirlet, 2002, Cheronnet, 2006). La plupart d'entre eux se situent à mi-chemin entre l'essai et le manuel issu de démarches et d'expériences de terrain de consultants, dirigeants, chercheurs et/ou praticiens et se présentent plutôt comme des guides techniques destinés aux dirigeants associatifs et/ou aux directeurs d'établissements (Lefevre, 2006 ; JR. Loubat, 2006 ; J.-M. Miramon, 2001, 2003).

Notre objectif était différent : il consistait à voir dans la professionnalisation (c'est-à-dire l'acquisition de qualifications et de compétences managériales formalisées) le reflet des dynamiques managériales qui affectent la gouvernance associative :



Les transformations qui affectent les structures se dessinent sur trois plans : apparaissent à la fois au sein des associations de nouvelles fonctions (à travers notamment le renforcement des sièges d'association, l'apparition de responsables de dispositifs, de responsables qualité, responsables de projets...), de nouveaux savoirs (en particulier des savoirs en gestion : gestion comptable, financière, gestion des ressources humaines, gestion de production, gestion de la qualité) et de nouvelles pratiques associées à ces savoirs et ces fonctions, autour de la mobilisation/utilisation d'outils de gestion comme le projet, le contrat, le management de la qualité (Benamouzig, Pierru, Robelet, 2004).

L'émergence de nouvelles règles de gouvernance se traduit dans les organigrammes, où se trouve formalisée la répartition des responsabilités (hiérarchiques ou fonctionnelles) à tous les niveaux de l'association mais également dans le développement d'un outillage gestionnaire (système d'information, indicateurs, tableaux de bord, délégation de pouvoir, etc.) permettant au siège et/ou au directeur d'établissement de connaître, évaluer et contrôler (voire sanctionner) les activités des établissements.

Si l'on file l'analogie esquissée précédemment avec « l'émergence de la grande entreprise », l'affirmation des fonctions managériales (dans ses multiples dimensions de pilotage, encadrement, contrôle), s'accompagne d'une spécialisation sur ces fonctions et du développement de formations spécifiques.

L'organisation des sièges d'association fait l'objet de discussion et de nouvelles pratiques : apparition de directions fonctionnelles en lieu et place de fonctions hiérarchiques (dans les organigrammes, si ce n'est dans la réalité) pour faire face à la diversification et/ou l'extension des activités proposées dans les différents établissements de l'association.

Les relations entre les sièges d'associations et les directions d'établissements prenant en charge les personnes handicapées se transforment également du fait du renforcement des fonctions de pilotage des sièges. L'autonomie des directeurs d'établissements pourrait se voir remise en cause du fait de l'introduction d'outils de gestion et de procédures élaborés au niveau du siège (par exemple référentiel qualité, procédure de recrutement et fiches de poste). La façon dont les procédures et règles venues du siège sont négociées, interprétées et/ou détournées par les directions peut être révélatrice de différences de perception des rôles de chacun et de façon plus fondamentale, de différences dans la définition des besoins des personnes handicapées.

## 4 Bibliographie

- AFCHAIN J., *Les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 1997
- ARCHAMBAULT E., *Le secteur sans but lucratif, associations et fondations en France*, Paris, Economica, 1996, 224p.
- BARRAL C., PATERSON F., STICKER HJ., CHAUVIERE M., *L'institution du handicap : le rôle des associations*, Paris, PUR, 2000, 415p.
- BATIFOULIER F. NOBLE F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris, Dunod, 2005.
- BERTAUX R., HIRLET P., PREPIN O., STREICHER F., *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social*, Paris, Séli Arslan, 2006, 352p.
- BOLTANSKI L., *Les cadres, La formation d'un groupe social*, Ed. de Minuit, 1982,
- BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres, La grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001
- BOUQUET B., « Management et travail social », in *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 2006, n°168-169, pp. 125-142
- CHANDLER A. *La main visible des managers : une analyse historique*. Paris, Economica, 1988.
- CHAUVIERE M., *Le travail social dans l'action publique, sociologie d'une qualification controversée*, Paris, Dunod, 2004, 304p
- CHAUVIERE M., BOUQUET B., LADSOU JM., *Qualifier le travail social*, Paris, Dunod, 2002
- CHERONNET H., *Statut de cadre et culture de métier, La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'éducation spécialisée*, Paris, L'Harmattan, 2006, 419p
- CHOPART JN., *Les mutations du travail social*, Paris, Dunod, 2000, 376p.
- DENZIN N., *The research act : a theoretical introduction to sociological method*, New York, P.H. Englewood Cliffs, 1989, 306p.
- GADEA C., *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003
- ION J., *La fin des militants*, Paris, L'Atelier, 1997
- ION J., CHOPART JN. et alii, *Actions associatives, solidarités et territoires*, Presses universitaires, Saint-Étienne, 2001, 352p
- ION J., RAVON B., *Les travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 2000
- KALBACH P., *Associations lucratives sans but*, Paris, Denoel, 1995
- LASCOURMES P., LE GALÈS P. (Dir). *Gouverner par les instruments*. Paris, Presses de Sciences-po, 2004.
- LAVILLE JL, SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997
- LAZUECH G., « Les cadres de l'économie sociale et solidaire », in *Formation Emploi*, n°95, 2006
- LEFEBVRE P., *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie et marché. France fin XVIIIème-début Xxème siècles*. Paris, Puf, 2003.
- HLADY-RISPAL M., *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, D.B. Université, Coll. Perspectives Marketing, 2002, 205p.

MIRE, *Produire des solidarités, La part des associations*, ouvrage paru avec le soutien de la Fondation de France, Paris, 1998, 403p.

PIOVESAN D. (coord.), « Le secteur médico-social à l'aune de la performance », numéro spécial, *Juris Associations*, février 2007, pp. 12-25

PRIOU J., « Le rôle économique des associations dans le secteur des personnes handicapées », in TRIOMPHE A., *Economie du handicap*, Paris, Puf, 2006, pp.223-244.

PRIOU J., *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2007, 327p.

ROBELET M., TEIL A., *Prospective pour l'emploi, les compétences et la formation dans le secteur social, médico-social et sanitaire*, Rapport du Graphos pour Unifaf Rhône-Alpes, 2006, 203p.

STICKER HJ., *Corps infirmes et sociétés*, Paris, Dunod, 2005.

TCHERNONOG V., *Trajectoires associatives, Données de repérage sur les cycles de vie et les disparitions d'associations*, Rapport pour la Délégation interministérielle à l'innovation sociale, 1999

TCHERNONOG V., *Logiques associatives et financement du secteur associatif*, Mire, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 2000, 119p.

TRIOMPHE A., *Economie du handicap*, Paris, Puf, 2006.

VOLKMAR C., « Tarification, les prérequis d'une convergence raisonnable », in *JurisAssociations*, n°353, février 2007, pp. 14-16

WARD J., « Le nouveau vocabulaire des standards (références) en Grande-Bretagne », in *Vie sociale*, 2006-2, pp.33-48

YIN R., *Case Study Research*, London, S. Pub, 1994, 161p.

## **Le paradis sur terre existe-t-il ?**

### **Le rôle des spécificités et non-spécificités du secteur de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de direction et d'encadrement**

**Frederik Mispelblom Beyer**  
**Université d'Evry**

Le secteur de l'économie sociale et solidaire est d'une très grande variété, comme en témoignent les communications proposées pour la journée du 19 octobre. L'idéal de solidarité et de "socialité" porté par le titre de ce secteur, vise à l'unifier notamment en le distinguant de "l'économie économique", de l'économie ordinaire, au fond capitaliste. Ce papier a pour objectif d'interroger cette distinction, par une réflexion tant sur le secteur concerné que sur les entreprises ordinaires. L'analyse qui en résulte tentera de montrer que ce secteur est somme toute caractérisé par des traits très voisins de celui dont il essaie de se démarquer, mais aussi que cette démarcation même est l'un des ressorts de l'efficacité managériale du mythe de la spécificité de ce secteur.

La démonstration s'opère en deux temps trois mouvements. Dans un premier temps, on montrera en quoi le secteur de l'économie sociale et solidaire n'est pas très différent du "reste" de l'économie. Dans un second temps, on souligne qu'il y existe quand même une spécificité, formée par un corps de doctrines et de croyances sur le *sens des actes et des actions*, qui font que les approches qui se prétendent "purement professionnelles et techniques" ont du mal à y être adaptées. Dans le troisième mouvement, qui est aussi une conclusion, on dessine quelques perspectives pouvant servir de "pont" entre les secteurs ordinaires et extra-ordinaires de l'économie.

#### **1. Le terme "économie sociale et solidaire".**

Il y aurait plus d'une analogie à faire entre la "nébuleuse" des cadres en France, et celle de l'économie sociale et solidaire. Le terme de "cadre" dont Boltanski a montré comment il a été proposé et a "pris" dans une conjoncture historique tout à fait particulière, joue un rôle d'unification imaginaire de catégories sociales par ailleurs extrêmement diversifiées, qui s'y reconnaissent plus ou moins. L'un des ressorts de cette reconnaissance est qu'elle repose sur des pratiques de distinction (Bourdieu) : être "cadre", c'est ne pas être tout à fait un salarié comme les autres. Le "malaise" récurrent des cadres comporte notamment la crainte de la "banalisation", qui serait justement d'être "banni" d'un groupe d'exception pour retourner dans le grand vivier du "tout venant", des salariés "comme les autres".

On pourrait dire qu'il en va de même pour le rapport entre le titre "économie sociale et solidaire" et le très vaste secteur d'activités qu'il est supposé unifier : l'un des ressorts de cette unification est la distinction d'avec l'économie ordinaire, qui ne serait ni sociale ni solidaire. Les communications proposées à la journée du 19 octobre portent ainsi sur le secteur du handicap, partagé entre des associations privées dirigées par des parents, et le public, sur les bénévoles d'Emmaüs et du Secours populaire français qui interviennent auprès de populations "démunies", les associations intervenant dans les domaines de la culture, du sport, de la santé, du social et de l'environnement, les "entrepreneurs sociaux" et ceux qui s'occupent du "commerce équitable", les coopératives d'habitation (HLM), les "travailleurs associatifs" qui à

partir d'un statut privé effectuent des missions d'ordre public, ou encore les "entreprises pour femmes", créées par des femmes, destinées à favoriser leur accès à des postes de responsabilité.

Cette diversité est telle qu'on peut se demander ce qu'il peut bien y avoir en commun entre :

-Un ESAT (anciennement CAT) aux locaux flambants neufs, équipé de systèmes de sécurité dernier cri (dans les locaux où l'on fait de la peinture notamment), avec à sa tête un directeur sorti de l'ENSP et des cadres diplômés, faisant de la sous-traitance pour d'autres entreprises et de ce fait certifiée ISO 9000 depuis longtemps, avec des moniteurs professionnels (à la fois dans le domaine technique et éducatif), soucieux de donner aux "usagers" des formations diplômantes (CAP de jardinerie, menuiserie), même si ces derniers sont bien moins payés que dans le secteur économique ordinaire<sup>1</sup>, dont pourtant l'équipe de direction se dit très proche ("on est une entreprise comme les autres").

-Un local en préfabriqué du Secours Populaire, où des militants bénévoles offrent des boîtes de conserves et du pain aux pauvres et Rmistes, et vendent divers objets et des vêtements, dont l'argent sert notamment à faire partir des enfants en vacances.

-Une entreprise de commerce équitable, gérée par des jeunes intellectuels critiques, fortement diplômés, ayant effectué des stages dans divers pays du monde ?

Cette diversité est telle qu'on peut se demander s'il ne faut pas dissocier "l'économie sociale" de celle dite "solidaire" ? Le fait de mettre toutes ces structures sous une même appellation suffit-il pour leur conférer une quelconque unité, autrement que "négative" ("ce ne sont pas des organisations capitalistes ordinaires") ?

A cette diversité et à ces contours "flous" du secteur lui-même s'ajoutent la diversité, la complexité et souvent l'ambiguïté du statut des dirigeants et cadres, soulignés par plusieurs communications, dont l'un des points sensibles se joue dans le rapport entre les bénévoles et les "élus" (qui en tant que membres des conseils d'administration et présidents peuvent être dirigeants) et l'encadrement salarié (occupant les fonctions "techniques" de dirigeants et de cadres). Qui dirige qui, qui encadre qui ? Enfin, plusieurs communications soulignent aussi que ce secteur est aujourd'hui traversé par des doutes et des interrogations dans la mesure où sa professionnalisation (rendue en partie obligatoire par la législation, comme la Loi de 2002 et autres) implique l'arrivée de dirigeants et de cadres sur le modèle des *managers* qui ne partagent pas forcément l'éthos des bénévoles, ou d'entrepreneurs "réalistes" qui plutôt que de combattre l'économie capitaliste pensent plus judicieux de s'y insérer.

Cette dernière remarque nous indique une idée qui va servir de trame à ce papier : le secteur de l'économie sociale et solidaire est traversé par des "courants contradictoires", par des *divergences d'orientations*, par des interprétations différentes de ses principes les plus fondamentaux, par des pratiques d'encadrement et de direction elles-mêmes diversifiées : et cela, tout comme les entreprises. Mais découvrir ces différences dans les pratiques n'est pas chose simple, et pose notamment des problèmes de méthodologie, ou plus exactement, de positionnement et de stratégie d'enquête comme on l'indiquera un peu plus loin. Car il ne suffit pas de mener des entretiens avec les dirigeants et les cadres, donc basés sur du déclaratif, et encore moins d'écouter les énoncés des principes et des valeurs dans les discours

---

<sup>1</sup> Ces CAT furent jadis l'objet de critiques virulentes, comme celle de P. Maclouff : *Les handicapés, de l'asile à l'usine*, La Découverte, 1978 (la référence reste à vérifier)

annuels de présidents d'associations, pour comprendre ce qui se fait vraiment, de souvent un peu obscur et de méconnu, dans les établissements du secteur.

### **1er courant : "on n'est pas comme les autres".**

Le terme "sociale et solidaire" accolé à économie sonne comme un slogan de rassemblement dans la distinction. Distinction à l'égard du "secteur économique", qui a donné lieu aussi aux thématiques sur "comment réconcilier l'économique et le social". Il n'est pas inutile de souligner ici que le terme de "social" tel qu'employé dans ce slogan désigne une sphère supposée spécifique de la société (dont Donzelot entre autres a décrit "l'invention"), le "domaine social", dont font partie les "politiques sociales", "l'action sociale", le "travail social", les "œuvres sociales d'entreprise" etc. Pour aller au plus simple, car c'est plus compliqué que cela, "social" représente un synonyme "d'humain", par opposition à d'autres domaines qui sans être forcément taxés d'inhumains, n'ont pas "l'homme" pour centre de leurs préoccupations (même si cela fait partie de leurs prétentions, comme le veulent les politiques modernes de gestion des "ressources humaines"). La définition des spécificités du secteur social et solidaire fonctionne ainsi selon un certain nombre de distinctions typiques : "ici on se préoccupe de l'humain" (et non des produits, techniques et finances), "ici on n'est pas préoccupé par le profit" (l'inverse serait la préoccupation exclusive du secteur marchand, des entreprises), "ici on cultive les solidarités, surtout avec les plus faibles" (tandis que l'individualisme est censé régner dans l'industrie), "ici ce qui compte c'est le sens, l'authenticité, l'épanouissement de la personne" (ailleurs seul l'argent serait roi) et enfin, les "bonnes volontés" des bénévoles se distingueraient du "professionnalisme standardisé" des entreprises.

Dans ces discours, des éléments religieux (tant catholiques, avec le catholicisme social, que protestants) sont très présents, mais ils se combinent avec les héritiers de quelques-unes des utopies socialistes du 19<sup>ème</sup> siècle, l'éducation et la culture populaires, le syndicalisme et plus largement le mouvement ouvrier (cas notamment d'une partie des coopératives, et du Secours Populaire). Dans les variantes les plus intégristes de ce courant, se cultive une sorte "d'entre soi", qui veut que "le social" c'est quand même tout à fait autre chose que "l'entreprise", et qui affirme que les "bonnes volontés" et un certain "état d'esprit" sont "quand même l'essentiel", par opposition (voire par rejet) avec la formation, le professionnalisme, les méthodes. Ces variantes connaissent leur versant "militant", qu'on trouve dans les œuvres sociales d'un certain nombre de comités d'entreprise<sup>2</sup>.

Ces discours de distinction reposent avant tout sur une grande méconnaissance des entreprises (industrielles ou autres) réelles, ou, pour ce qui est des "transfuges", d'un refoulement de ces réalités. Car s'il est certain que la "loi du profit" domine les entreprises capitalistes, elle se manifeste sous des formes très variées, et n'élimine pas pour autant le "facteur humain" (auquel C. Dejours a consacré un livre, mais en se basant sur l'entreprise), qui est même au centre de bien des slogans de la "gestion des ressources humaines", du management moderne et même du marketing (les "humains" auxquels on s'intéresse étant les "clients").

---

<sup>2</sup> Ici l'utopie se traduit par l'idée d'un "îlot de socialisme dans un océan de capitalisme"; quand on effectue une enquête sur les pratiques réelles de certaines de ces œuvres sociales, on découvre hélas souvent des réalités bien moins nobles, où le fait de faire partie du "bon secteur" qui fournit un "brevet de progressisme et de contestation", justifie des manques de professionnalisme flagrant et le profit tiré de rentes de situation, qui expliquent en partie la désaffection des salariés auxquels ces œuvres sociales sont pourtant destinées, au grand dam des quelques militants syndicaux qui aimeraient tant "changer tout ça". Les œuvres sociales de ces comités d'établissement ne relèvent-elles pas aussi de plein droit de l'économie sociale et solidaire, bien qu'elles soient alimentées avec des % sur les chiffres d'affaires de grandes entreprises ?

Deux choses au moins sont profondément méconnues :

-la première concerne les entreprises : dans celles-ci la négociation de compromis au quotidien, le culte d'un certain consensus, les concessions faites aux mini-revendications d'équipe et le fait de tenir compte des spécificités de chacun, constituent aussi une donnée de base de l'activité d'encadrement, comme je l'ai amplement montré (2006).

-la seconde concerne le secteur social et solidaire : sans même parler de divers scandales qui ont défrayé la chronique (maltraitance, détournement de fonds etc) d'autant plus cruellement ressentis qu'ils contredisaient l'éthos officiel, il faut souligner, dans une perspective qui pourrait se réclamer de Bourdieu, que le bénévolat et plus largement la "défense des bonnes valeurs" rapportent *des profits symboliques non négligeables*, dans la mesure justement où cela vous classe dans le "bon camp" par définition, ce qui peut couvrir bien des abus.

Le secteur social s'occupe certes de l'humain, mais ce n'est pas son monopole. De plus, on en oublie que "l'humain" en question obéit à des définitions très standardisées (appries dans des formations, mais faisant partie aussi de la *doxa* du milieu), des "jeunes en difficulté", "familles démunies", "cas lourds", "enfants à problèmes"<sup>3</sup>. Enfin, se réclamer ainsi de "l'humain" en général en se distinguant de l'entreprise, peut être aussi une manière de ne pas analyser en détail la manière dont on prépare les enfants éduqués ou "jeunes à insérer" à ce "monde économique". Sans même parler des familles d'accueil ou des internats, où l'on fournit des principes éducatifs comme dans les familles "ordinaires", pensons surtout aux entreprises de l'insertion sociale, à cheval sur l'éducatif et l'économique, où les éducateurs de jeunes jouent le rôle de contremaître. Quand on analyse de près les pratiques éducatives de ces structures, qui s'appuient sur des éléments du travail réel qui s'y effectue (venir à l'heure, s'habiller correctement, finir les tâches, tenir les cadences, parler respectueusement à la hiérarchie), on découvre qu'elles sont traversées par des *orientations* très différentes. Certains personnels éducatifs font comprendre aux jeunes qu'ils ne sont pas grand chose, qu'ils n'ont rien, sont démunis, et que de ce fait, mieux vaut accepter même des traitements injustes de la part des futurs patrons, pour avoir et garder "un petit boulot". D'autres ne s'y résignent pas, et font comprendre que ce n'est pas parce qu'on est pauvre qu'on manque d'idées, qu'il ne faut pas accepter n'importe quoi, qu'il existe le droit du travail auquel il est utile de s'intéresser, et des syndicats. Ces entreprises d'insertion donnent ainsi lieu à des "réussites éducatives" très diversifiées.

Un autre des profits symboliques que le secteur social tire de l'affirmation de sa spécificité est que cette dernière peut même *justifier l'ignorance, le rejet des formations scolaires, voire les formes de domination* (notamment sur les "publics") *et un certain "esprit cloche merle"* : ce qui se passe dans les entreprises à profit "est quand même très loin du social"<sup>4</sup>. Un seul exemple, qui n'est pas isolé ni anecdotique : 30 ans après la parution du livre décapant de Robert Castel sur *Le psychanalysme*, il y a encore des associations et des établissements du "secteur social traditionnel" (handicapés etc), où une certaine interprétation de la

---

<sup>3</sup> J'avais effectué il y a plus de 20 ans une enquête sur "l'informatisation du secteur social" au Québec, où les travailleurs sociaux font des entretiens assistés par ordinateur, avec des logiciels comportant l'ensemble des "cases de diagnostic" de situations sociales, élaborées à partir d'une approche comportementaliste des humains. Voir ASH 1985 (la référence reste à vérifier).

<sup>4</sup> Toutes les citations sont "authentiques" (au sens où je ne les invente pas), et recueillies soit au cours d'enquêtes (pour ce qui est des œuvres sociales de comités d'entreprise syndicaux), soit de formations, de "supervisions" ou plus récemment d'interventions.

psychanalyse imprègne toute l'activité, à commencer par celles des dirigeants, psychiatres, psychanalystes, gourous, qui emploient la psychanalyse pour régner tant sur les "usagers" que sur les salariés, dans une confusion qui n'a rien à envier aux pratiques du *coaching* en entreprise (V. Brunel, 2004).

Que l'on ne se méprenne pas néanmoins à propos de mon diagnostic : cette prégnance des "valeurs" dans le secteur social et solidaire fait aussi qu'il est capable de fortes mobilisations, tantôt spectaculaires (manifestations de protestation contre les nouvelles lois sur la délinquance, le fichage, les tests ADN etc), soit de manière plus souterraine et silencieuse. De ce fait, les nouvelles mesures législatives qui entraînent l'importation de "méthodes industrielles" dans ce secteur, ont souvent du mal à s'y implanter, et subissent souvent de profondes modifications.

## **2ème courant : on est ou devrait être "comme les autres".**

Je ne me prononcerai évidemment pas sur la question de savoir si de telles pratiques sont encore "dominantes" dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, et elles sont probablement (ou peut-être), moins prégnantes dans les activités "émergentes" (comme le "commerce équitable") que dans celles plus traditionnelles. Il faut néanmoins y mettre un bémol, car certaines formes de militantisme moderne font vite émerger des "élus", ceux qui sont porteurs de la "bonne parole" et qui, une fois reconnus comme tels par les "fidèles", règnent sur leurs petits territoires.

Toujours est-il que ces pratiques sont aujourd'hui fortement secouées et remises en cause par le *courant professionnalisant*, représenté pour ce qui est des dirigeants et cadres, par les formes modernes du *management*<sup>5</sup>. Ces courants sont nés d'une combinaison entre le désir de reconnaissance professionnelle (compétences, formations, diplômes, méthodes de travail), d'un certain nombre de ces dirigeants et cadres de "moderniser" un secteur jugé par endroits archaïque, et d'obligations légales. La communication sur la "main visible des managers associatifs" (Piovesan, Robelet, Claveranne) signale l'importance de ces interventions légales, en rapportant une anecdote qui reste à vérifier : le nombre de lois et de textes réglementaires parus depuis la loi du 2 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale pourrait bien être supérieur à toute l'activité législative réunie de 1945 à 2002 ! Il faut souligner aussi qu'une partie de ces nouvelles dispositions légales vise à mettre en place des moyens de *contrôle des pratiques éducatives et d'assistance quotidiennes concrètes et détaillées*, permettant aux Tutelles de comparer les pratiques d'un établissement à un autre. Parmi ces moyens, les dispositifs d'évaluation, les décrets obligeant à donner des résultats chiffrés, et donc à ne plus se contenter de la seule invocation des valeurs, ont amené l'implantation progressive de méthodes de contrôle de gestion, de démarches comme l'assurance qualité et les normes ISO 9000, et enfin le *management moderne*.

Pour une partie des salariés du secteur, ces obligations légales et l'apparition de ces nouvelles approches a représentée une véritable bouffée d'air, pour d'autres, relevant des variantes intégristes décrites ci-dessus, "le secteur est en train de se dénaturer". Les remises en cause ont été ici parfois très brutales et douloureuses. Mais on peut affirmer sans trop se tromper

---

<sup>5</sup> Il est intéressant de souligner ici comme le montre fort bien Boltanski que les premières formes de management "made in USA" ont été importées en France avec le plan Marshall (années cinquante), en même temps que les premières méthodologies du Service Social, le *case-work*, ou "méthode psycho-sociale d'intervention sur des cas" (voir là-dessus J. Verdès-Leroux, *Le Travail Social*, 1978, et ma thèse, *Unité et divisions du travail social*, 1988).



qu'une tendance générale à la professionnalisation, accentuée dans les années à venir par des départs à la retraite "d'anciens", est en train de l'emporter. Elle donne lieu à deux variantes, l'une qu'on peut appeler "*le methodisme*"<sup>6</sup>, la seconde, la recherche de formes de "*professionnalisation des spécificités du secteur*".

*Selon la première variante*, avec de bonnes méthodes, le secteur social pourrait devenir "comme les autres", ce qui signifie à la fois que son objet, l'humain, pourrait être traité avec des méthodes plus rationnelles (les doctrines et pratiques du comportementalisme y ont beaucoup contribué), qui n'excluent pas une certaine standardisation et informatisation des méthodes d'intervention, et devrait même se défaire de certaines valeurs jugées désormais obsolètes. Le methodisme impliquerait qu'à partir du moment où tous les professionnels sont formés aux mêmes approches, les préférences personnelles, les convictions religieuses et philosophiques, le fait d'être homme ou femme, de gauche ou de droite, disparaîtraient. Le professionnel deviendrait ainsi un technicien sans odeur ni saveur. Cette variante se manifeste même dans des changements spectaculaires dans les tenues vestimentaires, les traditionnels pulls, pantalons de velours, jeans et sacs en bandoulière étant remplacés par des costumes cravates et des attachés case. On a vu ainsi arriver dans le secteur des gens venant de l'entreprise, ou, plus jeunes, fraîchement diplômés d'instituts de formation, sans partager d'emblée l'éthos du milieu.

*La seconde variante* de ce courant de professionnalisation est à la recherche d'une combinaison entre les nouvelles méthodes inspirées en partie par l'entreprise, et les anciennes valeurs de solidarité et de souci social du secteur. Cela se traduit par exemple par le développement de démarches qualité originales, où "l'importance du sens" de la démarche est traitée d'une manière explicite, où la participation de tous les salariés et même des usagers est organisée, où un tri est proposé entre ce que ces démarches apportent d'utile, et ce que est inutile pour le secteur. En matière de management, plutôt que de se jeter dans le "methodisme", cette variante prend les techniques managériales comme d'utiles pense-bête, pouvant servir par exemple à mieux organiser les réunions, à rendre des comptes aux tutelles, à réfléchir avant d'agir, mais qui ne remplacent pas "l'analyse des pratiques". Elles ne remplacent surtout pas les débats sur la question des orientations mises en œuvre dans la manière de traiter les gens, salariés et usagers. Dans certaines situations "d'urgence" par exemple (ex : fugues de mineurs de foyers, situations à risque de mise en danger d'autrui), un protocole précis, élaboré collectivement, inspiré par les démarches d'assurance qualité, peut servir de "garantie anti-panique", donnant aux professionnels un mode d'emploi rigoureux à suivre, qui libère leur tête pour réfléchir au pourquoi du comment : déchiffrer le symptôme que la fugue représente.

## **2. La référence au "sens" comme spécificité du secteur et ses effets dans les pratiques de direction et d'encadrement.**

J'espère avoir montré en quoi une distinction nette entre secteur de l'économie sociale et solidaire et un autre où dominerait la seule loi du profit, un secteur qui serait "égalitariste" et un autre profondément inégalitaire, me semble tout à fait erronée, comme le montrent aussi

---

<sup>6</sup> L'apparition de ce methodisme ne signifie pas qu'il n'y aurait désormais dans les interventions de celles et ceux qui le pratiquent, "que des techniques", car le methodisme est une *croissance en la suprématie des méthodes et techniques* qui ne fait pas pour autant disparaître la personnalité propre, les convictions philosophiques, morales et politiques, mais qui tend à les mettre hors du champ de l'analyse. On le trouve d'ailleurs aussi dans les sciences sociales, notamment dans certains comités de lecture des revues académiques, où il sert de grille principale de sélection des articles proposés.

d'autres communications (comme celle sur les "femmes entrepreneurs"). Cette distinction me semble aussi leurrante et politiquement stérile dans la mesure où elle renforce sur le plan imaginaire une coupure qui pourrait, avec une autre approche, se transformer en "pont". Pont tout à fait symbolique s'il en est puisqu'il n'y a pas d'un côté un secteur marchand et de l'autre un secteur non-marchand, mais des imbrications très fortes entre les deux : les produits du commerce équitable sont achetés en bonne partie par des salariés d'entreprises très capitalistiques, dans les familles, les salariés des deux secteurs se côtoient, etc. Mais il est surtout erroné de faire croire que dans le secteur dit marchand, "il n'y a que le profit qui compte". C'est ignorer à quel point, du moins au regard des méthodes de direction et d'encadrement, "tenir compte des spécificités des salariés", s'y adapter et faire des concessions, forment une donnée quotidienne de l'encadrement. Qui plus est, malgré les pratiques américaines du *ranking*<sup>7</sup> qui se répandent dans le monde entier, un nombre non négligeable "d'hommes et de femmes de bonne volonté" continue à résister aux logiques de prédateurs de certains *top managers* et, dans leur rôle de DRH par exemple, tentent d'éviter les plans sociaux avec licenciements "secs", pour recaser les salariés, limiter la casse, se préoccuper des situations "humainement les plus dramatiques".

## 2.1. L'insistance sur le "sens des pratiques" comme spécificité

Or, avant de revenir sur ce qu'il y a de commun entre le secteur de l'économie sociale et solidaire et l'économie ordinaire, je vais maintenant prendre le contrepied des idées développées jusqu'ici, pour avancer l'hypothèse d'une *spécificité historique du secteur, qui est l'insistance sur le sens (éducatif, social) de ses pratiques*.

L'encadrement du secteur social, beaucoup plus que celui de l'économie solidaire, a en effet une particularité qui est que tous les travailleurs sociaux y *encadrent des publics* ("jeunes" pour ce qui est des éducateurs, "familles" pour ce qui est des assistantes sociales). Bien que cet encadrement s'appelle "pratiques éducatives", "interventions sociales" ou "médiation", il s'agit bien d'une forme d'encadrement dans laquelle il s'agit de "faire faire" un certain nombre de choses aux usagers (changer de comportement, se normaliser, s'adapter etc). Dans le cas des entreprises d'insertion c'est encore plus net : il s'agit d'y faire travailler, comme pour l'encadrement d'entreprises ordinaires.

Or, le secteur social a depuis très longtemps élaboré des doctrines et des méthodes d'intervention, dans lesquelles *le sens que prennent les actes, les comportements et les actions à entreprendre*, est central. Prenons encore une fois l'exemple des entreprises d'insertion, qui ne sont justement pas tout à fait des entreprises "comme les autres". Quand un jeune y vient au travail en retard plusieurs fois, on n'aura pas le réflexe de le renvoyer sur le champ, qui serait celui d'une entreprise "ordinaire". On va se demander quel sens (de refus du travail et de l'ordre, de malaise, de souffrance) ces retards représentent dans le "parcours éducatif" et dans la perspective du "projet éducatif" négocié avec le jeune au moment de son entrée dans l'entreprise. Et c'est en fonction du sens dans ce parcours (défini par l'éducateur, souvent en discussions d'équipe), qu'on jugera si oui ou non il sera judicieux et opportun de le sanctionner, et comment. Ce qui ne sera justement pas le cas dans une entreprise économique : même si le sens y est présent (tout licenciement en a un), il n'est pas *l'objet d'un travail particulier, spécifique*.

---

<sup>7</sup> Ces pratiques consistent dans le fait d'établir chaque année des "palmarès" des managers ayant le plus licencié : ici, loin de considérations "d'efficacité économique" (un autre mythe), il s'agit de rien de moins que de cultiver une idéologie de "surhommes".

On peut dire sans trop se tromper que le secteur social est "saturé d'idées sur le sens", travaillées par des théories variées et nombreuses (souvent d'inspiration "psy", mais pas exclusivement). Et ce sont ces idées sur le "sens", le sens qu'il "ne faut pas perdre de vue", le sens "dont il faut tenir compte", le sens qui, avec les démarches d'assurance qualité ou les nouvelles méthodes de management "se perd", ce sont ces idées donc qui forment le "socle de résistance" du secteur social à certaines formes de modernisation jugées "déshumanisantes". La spécificité du secteur de l'économie sociale et solidaire (pour cette dernière, dans ses variantes "politiques") serait l'existence d'un corps de doctrines et de croyances sur le sens, qui continue à refuser le "tout technique".

L'hypothèse que je veux donc proposer à la discussion est que *cette spécialisation dans le travail du sens forme une particularité du secteur* qui "retravaille" certaines de ses pratiques de direction et d'encadrement. Cela ne veut pas dire que la question du sens serait absente des pratiques de direction et d'encadrement en entreprise, mais elle ne s'y pose que rarement en des termes aussi insistants que dans le secteur social, et le plus souvent même, elle disparaît sous des considérations techniques, des considérations selon lesquelles il n'y a qu'une *one best way*.

## **2.2. La managérialisation de l'activité de direction et d'encadrement : entre "méthodes" et "analyse des pratiques"**

Le management est un dispositif<sup>8</sup> relativement récent dans le secteur social, où il transforme les traditionnelles pratiques de direction et d'encadrement "appries sur le tas", dans lesquelles la légitimité était surtout locale voire "consanguine", en y apportant des méthodes et des techniques "universelles". Celles qui y ont le plus de succès sont néanmoins celles qui ont l'art de s'adapter à certaines des spécificités du secteur. Le management participe de ce qu'on appelle aujourd'hui la « nouvelle gouvernance » du secteur. Il est autant apprécié que décrié<sup>9</sup>. Du côté des appréciations, on peut entendre qu'il invite à une dynamisation de tous les acteurs d'un établissement, qu'il peut contribuer, dans le respect des places de chacun, à plus de participation et plus de démocratie interne, notamment dans la conduite de projets innovants.

Le management comporte selon une partie des cadres et dirigeants du secteur social une charge anti-paternaliste non négligeable, il contribue à s'éloigner de modes de direction et d'encadrement infantilisants, et de l'organisation pyramidale, qui pouvaient exister dans certains services. Etre "manager" et non plus "éducateur chef" invite par exemple à ne plus faire prévaloir des réseaux de complicités transversales sur les fonctions officielles : si Untel est chargé de telle tâche, on ne fera plus appel à tel autre dont ce n'est pas vraiment l'attribution, même si l'on juge que le premier le fera moins bien. Le management donne des repères précis pour baliser l'ensemble des activités dans une perspective d'évaluation constante qui peut aussi être conçue comme une valorisation des pratiques, dont le professionnalisme peut ainsi s'accroître. La contrepartie, ou le prix à payer, de telles appréciations, est que cela exige un haut niveau de formation personnelle des cadres afin de pouvoir participer à des réflexions d'ordre politique, stratégique, managérial et organisationnel. Car les cadres du social sont de plus en plus appelés, de par la législation, à travailler avec des intervenants de secteurs souvent mieux formés (comme le médical ou le

---

<sup>8</sup> Voir à ce sujet le chapitre "le management entre science politique et méthodologie d'encadrement", dans mon *Travailler c'est lutter*, L'Harmattan, fin 2007).

<sup>9</sup> Les passages qui suivent se basent sur les extraits d'un article paru dans la revue *Directions*, mai 2007, écrit en commun avec G. Jouvét (dir. adjointe d'un établissement social): "Méthodes de management et analyse des pratiques d'encadrement".

politique). Cela suppose aussi qu'existe ou soit créé un fort sentiment d'appartenance à une identité commune, ce qui n'a rien d'évident, compte tenu du corporatisme historique et de la faible « identité d'entreprise » dans le secteur social.

A côté de ces commentaires positifs, d'autres cadres, souvent plus anciens dans la profession, gardent des blocages à l'égard du management, surtout parce qu'il vient du secteur marchand. On craint ici que le management ne soit que « manipulation », au détriment du « respect de la personne ». Une partie des résistances au management vient ainsi des courants qui, au nom d'une certaine idée de la psychologie et de la psychanalyse, affirment la priorité des dimensions psychiques et individuelles dans l'intervention sociale, dont les actes ne sauraient être quantifiées. Ces critiques sous-tendent aussi qu'au fond, contrairement à ce que prétend le management, encadrer ne peut pas vraiment s'apprendre.

Pourtant, même chez une bonne partie des cadres adeptes du nouveau management, de fortes interrogations persistent auxquelles ce dernier ne répond pas vraiment selon eux : sur quoi repose leur légitimité ? ils doivent garantir des orientations, mais comment effectue-t-on les choix dans les nombreuses situations quotidiennes où plusieurs orientations se croisent et souvent se contredisent ? En matière de choix budgétaires par exemple existent des débats à n'en plus finir avec certains éducateurs pour savoir si on peut ou non emmener les usagers à Center Parc ou Eurodisney : est-ce bien éducatif ? Quand on se déplace en groupe, faut-il prendre le minibus ou le train qui est plus cher, mais donne une expérience aux usagers handicapés leur permettant peut-être un jour de le prendre seul ? Dans certains textes législatifs où il est question du "respect des usagers", qui implique notamment leur vous-voyement, faut-il changer brusquement de manières de faire par rapport à ce qui se faisait avant ? Qu'est-ce qui est en jeu de ce point de vue quand une éducatrice dans une équipe qui pratiquait jusque-là le tutoiement des usagers (personnes âgées dépendantes), dans un sens qui n'était pas nécessairement méprisant ou infantilisant, tente de convaincre ses collègues qu'il *faut désormais légalement* vous-voyer ces usagers qu'on tutoyait auparavant ?

En dernier ressort, la manière dont un cadre argumente, convainc (ou non), interprète des consignes données, s'adapte aux circonstances et aux caractéristiques des équipes, relèverait plus de l'expérience personnelle, des parcours suivis, des discussions avec quelques pairs « proches », que des méthodes de management proprement dites, des sciences sociales et humaines ou des formations suivies, même si elles « donnent des idées ». Le cadre serait reconnu non de par son statut institutionnel ou sa technicité, mais par sa capacité à produire du sens. Or, ce sens est toujours produit dans des situations plus ou moins complexes, et parfois conflictuelles, où le cadre n'est pas le seul à produire du sens, mais se trouve confronté à d'autres interprétations de « ce qui se passe » et de ce qui est en jeu. En fin de compte, cette capacité à produire du sens semble donc reposer sur une sorte de « bricolage personnel ».

### **3. Secteurs de l'économie sociale et solidaire et secteurs économiques ordinaires.**

Il se trouve que cette singularité des situations d'encadrement n'a rien de spécifique au secteur social. Des questions analogues se posent chez les cadres d'entreprise, même si les méthodes de management y sont beaucoup plus développées et anciennes. Les managers qui réfléchissent à leurs pratiques reconnaissent qu'ils sont confrontés à l'incertitude, qu'il est impossible de manager sous la seule contrainte, que l'adhésion des équipes est nécessaire mais jamais garantie à l'avance. Les méthodes de management sont une boussole, mais ne disent pas à la place du cadre quels choix faire, en termes de sens et de valeurs. Dans

l'entreprise aussi, bon nombre de cadres restent préoccupés par le fait de « pouvoir se regarder dans la glace le matin ». Même dans les entreprises entièrement dominées par les logiques financières, des cadres essaient de défendre des valeurs de solidarité au sein des équipes encadrées, détournent parfois des procédures, adaptent les consignes aux caractéristiques de leurs équipes et "freinent" certains objectifs.

Dans une enquête en cours sur les "stratégies de résistance de l'encadrement d'entreprises privées", j'ai recueilli le récit d'un cadre supérieur d'une entreprise concurrence de France Telecom, soumise aux lois du marché et du CAC 40, qui décrit comment un groupe de 9 chefs d'équipe a "couvert" durant une période de deux ans, un collègue "cramé" (de l'anglais *burn out*) au travail, accumulant les problèmes professionnels et personnels, n'arrivant plus à faire face à la charge de travail, mais à deux ans seulement de la retraite. Plutôt que de le proposer au licenciement ou à un "placard", ses collègues ont pris en charge une partie de ses chantiers, lui permettant ainsi d'atteindre l'âge de la retraite, le tout à l'insu de l'élite dirigeante de l'entreprise. Des cadres et dirigeants humanistes, inspirés par le catholicisme social ou des principes politiques progressistes, proches ou non de certains syndicats de cadres, continuent à "résister", même dans les entreprises complètement soumises aux injonctions des actionnaires<sup>10</sup>.

Le secteur social n'est donc pas le seul à être à la recherche de « savoirs d'action ». Mais il pourrait, dans la confrontation avec des dirigeants et cadres d'entreprise, apporter certains de ses savoirs sur le sens des actions, dont il s'est fait une spécialité depuis de longues années, et dans le domaine duquel il dispose de théories et de méthodes de référence. Inversement, le secteur des entreprises "ordinaires" pourrait lui apporter des analyses sur les rapports de force et de pouvoir, sur le rôle des conditions de travail et des techniques, utiles pour penser la nouvelle conjoncture, de plus en plus "troublante", de l'action sociale.

Le paradis n'existe pas, ni sur terre, ni dans le ciel. Les extases et même les bonheurs sont éphémères. Des lieux idylliques, exclusivement consacrés à plus d'égalité, plus de fraternité et plus de liberté, sont introuvables. Ce qu'on trouve, ce sont des lieux dont des "pionniers" sont à l'origine, et ces origines peuvent avoir été des colères, des protestations, des critiques de l'existant, avec la ferme volonté de créer quelque chose de nouveau. Mais ces nouveautés se cristallisent, s'institutionnalisent et se bureaucratisent. Même la posture contestataire, devenue institutionnelle, peut être éminemment conservatrice.

Ce qui existe par contre, et existera toujours, ce sont des "femmes et hommes de bonne volonté", selon la belle expression de Jules Romains : et celles-là et ceux-là, on peut les rencontrer dans les endroits les plus variés, dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, comme dans les entreprises les plus capitalistiques.

Frederik Mispelblom Beyer

---

<sup>10</sup> Il y aurait éventuellement ici un joli parallèle à faire entre les "représentants des usagers" (parents de handicapés etc) et les "dirigeants et cadres professionnels" du secteur social, et les représentants des actionnaires (qui somme toute ne sont pas non plus des "professionnels du management") et les managers des entreprises.

### Petite note méthodologique

Les "mots", "cas" et observations de situations sur lesquels s'appuie ce texte ont été rassemblés durant de longues années et dans des situations variées. A partir des années '80 environ, 7 à 8 ans de séances mensuelles de "supervision sociologique d'équipes" dans le secteur social, centrées sur des "analyses de cas professionnels". Plus récemment (depuis 2000), au cours d'interventions dans des établissements sociaux, auprès de membres de la direction et de l'encadrement, à l'occasion d'une enquête sur les "démarches qualité" puis sur les "pratiques d'encadrement" (enquêtes par entretiens, centrés sur des "récits de cas concrets"). Et cela en France (surtout Pays de Loire) et en Suisse. Les secteurs concernés sont ceux de l'assistance éducative en milieu ouvert (AEMO), du handicap (les CAT devenus ESAT), des établissements médico-sociaux, et une entreprise d'insertion sociale (au tout début de leur création, vers 1985 environ). Les récits de cas" se basent toujours à la fois sur du "déclaratif" (mais de la part de plusieurs personnels concernés par une même situation), et sur des documents écrits (notes d'entretiens ou de réunions d'équipe, rapports aux Juges pour enfants, journal de bord d'intervention, etc.).

Mais le plus important, pour saisir la nature des extraits mobilisés, est de comprendre la visée des "rencontres" ainsi organisées : il s'y agissait toujours d'élaborer, collectivement, des "analyses pour agir", et dans ce sens, diagnostics de situations et pistes stratégiques allaient de pair.

Dans ce type de situations, les % statistiques, les analyses de trajectoires, les récits de vie ou les typologies sont de peu de secours et d'utilité. On y a à faire à des sujets en chair et en os, dont seule compte la parole énoncée en situation, qu'il s'agisse d'entretiens ou de réunions de travail. Des sujets pris dans et par les paroles énoncées, et le sens qu'elles produisent, des sujets "pris au mot".

Voir à ce sujet : les programmes et comptes-rendus des journées "arts de la guerre et interprétation de la vie civile", sur : [www. Enacder-et-manager.com](http://www.Enacder-et-manager.com), rubrique "encadrement" puis "nouveaux savoirs d'action".

Bibliographie succincte (NB : dans cette version provisoire, une partie des "anciennes"="avant Internet" références bibliographiques reste à vérifier):

L. Boltanski : *Les cadres, la formation d'u groupe social*, Ed. Minuit, 1982

V. Brunel : *Les managers de l'âme*, La Découverte, 2004

R. Castel : *Le Psychanalysme*, Ed. de Minuit, 1978

C. Dejours : *Le facteur humain*, QSJ ? Puf, 1994/2002 (3ème éd)

P. Maclouff : *Les handicapés de l'asile à l'usine*, La Découverte, 1978

F. Mispelblom Beyer : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Ed. Syros/La Découverte, 1999 (2ème éd. Epuisée, en voie de réimpression à la Dispute)

Idem : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006

Idem : *Travailler c'est lutter : comment les conflits d'orientations dans les organisations engagent les sciences sociales*, L'Harmattan, (fin) 2007

Idem avec G. Jouvét : "Méthodes de management et analyse des pratiques d'encadrement", *Directions*, mai 2007

J. Verdès-Leroux : *Le Travail Social*, Ed. Minuit, 1978

## **Quatre manières d'être dirigeants :** **Le cas des dirigeants salariés de l'économie sociale**

**Gilles Lazuech**  
Université de Nantes, CENS

Le texte présenté ci-dessous s'inscrit dans un projet d'ensemble d'identification des dynamiques entrepreneuriales et manageriales actuellement à l'oeuvre dans le champ de l'économie sociale. À cette fin, une enquête de type quantitative (questionnaires) et une enquête de type qualitative (entretiens) ont été réalisées au cours du premier semestre de l'année 2007 auprès des 288 structures relevant de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) en Pays de la Loire. Les données recueillies par ces enquêtes, si elles ne permettent pas d'offrir une analyse exhaustive de la population des cadres dirigeants de l'ES, autorisent cependant une mise en perspective de cette population de salariés dirigeants.

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<sup>1</sup>. Dans l'ensemble la littérature sociologique, même récente, reste fortement marquée par l'idée que le monde associatif, pour les salariés également, ne peut être un univers ordinaire de travail. Que le poids de l'engagement, du don de soi, du militantisme pèse plus fort pour les salariés associatifs que dans les autres secteurs de l'économie marchande ou non marchande. Les salariés du secteur associatif, ses cadres et ses dirigeants seraient, *a priori*, plus vertueux que les autres salariés du public et du privé. Cette disposition à la vertu expliquerait, notamment, l'acceptation d'un surtravail (l'éthos du bénévole serait actif même chez les salariés) et des rémunérations inférieures à celles qui ont cours dans les autres secteurs de l'économie (l'intérêt du travail et le sentiment de servir une « cause » compenseraient des rémunérations plus faibles).

Selon les travaux de Matthieu Helly, le monde du travail associatif serait hybride, comme le seraient aussi les organisations employeurs, pour lesquelles, d'ailleurs, les termes d'entreprises associatives ont été récemment retenus pour les désigner<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> E. Marchal, « L'entreprise associative, entre calcul économique et désintéressement », *RFS*, XXXIII, 1992.

Dans un souci de synthèse, nous présenterons dans ce texte quatre figures dominantes de dirigeants salariés de l'IAE. Ces quatre figures construites à partir des données de terrain tendent à montrer que le groupe des dirigeants de l'IAE n'est pas homogène, qu'il existe des différences importantes entre ces différents sous-groupes au point qu'il devient légitime de penser que les différences l'emportent sur les convergences même si quelques points d'accords subsistent. Ces convergences, ou points d'accord, constituent ce que Pierre Bourdieu désigne par la *doxa*, soit ce que chacun croit, ou feint de croire, s'il désire occuper une place dans un champ.

### **Quatre manières d'être dirigeant**

Pour premier constat, on relève que la population des dirigeants 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.

Parmi l'ensemble des entretiens que nous avons réalisés avec des dirigeants salariés des structures d'insertion par l'activité économique, 4 grandes figures de dirigeants peuvent être distinguées. 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 travailleurs<sup>3</sup>.

#### **A. Les « pionniers » : la figure du militant de l'économie sociale**

---

<sup>3</sup> 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.



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 10 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'économique comme outil pédagogique sans contrainte réelle de résultat).

Ces dirigeants salariés se répartissent en deux sous-groupes. Le premier correspond à des directeurs ou directrices de petites structures, à statut associatif (associations intermédiaires 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 des dirigeants qui sont à la tête de grosses structures, généralement associatives (comme les anciennes régies de quartier). Ces derniers ont le sentiment d'appartenir à l'économie sociale, certains s'investissent dans des réseaux (comme le réseau CORACE) visant à fournir aux structures de l'économie sociale des outils de management et des objectifs en matière de qualité<sup>4</sup>.

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 proches 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 l'animation et le travail social.

---

<sup>4</sup> Depuis quelques années de nombreux réseaux ont été créés visant à structurer le secteur de l'IAE. Les Unions Régionales de l'Insertion Economique (UREI) constituent un réseau d'entreprises d'insertion et d'intérim d'insertion autour d'une charte adoptée en 2003 qui vise à préciser les missions et une certaine identité des entreprises d'insertion et entreprise d'intérim d'insertion. Par ailleurs, les UREI informent et conseillent leurs adhérents dans le domaine fiscal, du droit au travail, des possibilités de financement, de la gestion etc. les UREI sont représentées au niveau national par le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI). Pour les partenaires extérieurs, l'adhésion à l'UREI, constitue un signe de qualité tant sur le plan économique que sur le respect du projet social. En fin d'exercice chaque adhérent de l'UREI transmet un bilan d'activité économique et social à l'organisation. Depuis quelques années l'UREI labellise certaines entreprises d'insertion – label QUALIREI -.

Les associations intermédiaires (AI) ce sont regroupées autour du réseau CORACE qui vise à appuyer le développement et la professionnalisation des AI, à les représenter auprès des pouvoirs publics et des partenaires économiques et sociaux. Le réseau CORACE assure également la diffusion d'informations pratiques et constitue une sorte de forum entre ses membres.

Les chantiers d'insertion connaissent également un processus de structuration et d'organisation collective (Fédération Inter Chantier, Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS)). L'ensemble des réseaux structurant le champ de l'IAE se positionne très nettement en faveur du développement de l'économie sociale et solidaire.

*« 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 des 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 semble 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 n'on 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 (parents éducateurs, instituteurs, petits commerçants, ouvriers ou employés). 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 politique ou confessionnelles (comme les Jeunesses Ouvrières Catholique). 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 sont de fait 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 (entreprises intermédiaires, coopératives, entreprises à but socio-économique, etc.), des modes de management spécifiques (produire de la réinsertion sociale et de l'activité économique) et une pédagogie de la remise au travail. 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 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.”*

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, 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 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. »*

## B. « 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 fasse 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 travailleur social 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, 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 Avas à Orléans, ensuite j'en ai eu marre, je voulais changer, j'ai fais une formation de formateur, j'ai enseigné le marketing, à la suite de ça j'ai glissé tout à fait par hasard sur l'insertion parce que l'on ma proposé un poste de formatrice en insertion (...) Ce qui m'intéressait, c'était la relation humaine à Avas 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. Ce n'est pas toujours le cas, certains cadres dirigeants démissionnent suite à de fortes tensions avec leur président. Outre des questions de personnes et de personnalités, ces tensions peuvent naître de différences de culture et d'objectifs entre des présidents plutôt âgés ayant, pour certains, été cadres ou dirigeants en entreprises et des salariés plus jeunes, plus diplômés, parfois de sexe féminin, souhaitant avoir une certaine autonomie et une réelle marge d'initiative dans le cadre de leur travail.

*« J'ai rencontré de gros problèmes relationnels avec le président, lui venait de l'industrie, il avait été directeur d'usine, je crois. Il voulait, que l'on fasse chaque année 5% des plus de CA sans vraiment regarder si on en avait les moyens. Il voulait être la plus grosse AI de la Région, il avait plus un projet personnel qu'un projet collectif, pour l'association on va dire. Le désaccord vient de là, le président il voudrait manager, manager l'association comme une vraie entreprise, avec une démarche entrepreneuriale, une démarche marketing, ce qui est tout à fait honorable, mais on a un public en difficulté. On peut pas mettre trop la pression sur quelqu'un 'tu dois finir la peinture dans 3 jours' parce que même si le client le veut la personne elle ne peut pas le faire, on la met en danger. On ne peut pas être dans une démarche d'entreprise avec un public tel que l'on a. » Ancien directeur d'une AI.*

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, tout simplement souffraient d'une crise de croissance). Leur arrivé coïncide souvent à 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 ».

*« Agir 44 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 85 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 pleins. Nous sommes une association loi 1901, il y a un président qui est M. Wissee, il y a un CA, un poste de direction que j'occupe actuellement, 5 conseillères en insertion professionnelle, un encadrant technique, une comptable, 3 chargées d'accueil et une psychologue qui intervient une fois par mois. Notre objectif c'est la mise à disposition de personnels donc des personnes qui sont en difficultés sociales et professionnelles. Aujourd'hui le cadre est très, très bien réglementé, nous sommes AI et on a des réglementations et un cadre très précis. » 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 dans plusieurs directions :

- diversification des activités et des structures visant à répondre à un « marché » de l'insertion de plus en plus segmenté

*« Alors, Activ' c'est une association intermédiaire qui avait été créée dans les années 80 par d'anciens maraîchers en retraite. C'est une association d'accueil de personnes dites en difficulté de recherche d'emploi. En 2002, nous avons créé une entreprise d'insertion, le Potager du soleil, avec l'objet de pouvoir proposer à notre public des contrats de travail plus longs que ceux que proposait l'association intermédiaire. Une association intermédiaire propose en général de missions courtes de travail à l'image de l'intérim, le problème c'est que ces missions courtes demandent un minimum d'autonomie, de capacité de communication avec les clients et malheureusement les publics qu'on accueille ont de moins en moins ces capacités là et ont besoin de plus en plus d'encadrement. Donc c'est une des causes problématiques actuelles, la nécessité de l'encadrement et d'être sur le chantier avec les gens. Dans ce cadre là, on a créé un second outil d'insertion afin qu'une partie au moins des personnes qu'on accueille soit mieux pris en charge. Pour donner un ordre d'idée, on accueille 200 personnes sur les deux structures, l'année dernière il y en a une vingtaine qui sont passées sur le Potager du soleil avec des contrats plus longs qui permettent d'aborder*

*des problématiques un peu plus lourdes telles que la santé, le logement, le budget. »*  
*Directeur d'Activ', 40 ans, arrivé en 2001*

- 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) ;

*« On a, au démarrage, une convention passée avec le Conseil Général de Loire Atlantique sur laquelle on s'engage tous les ans à former 40 salariées à un métier d'employée familiale. Ces 40 personnes sont forcément bénéficiaires du RMI ou de l'API. On recrute sur candidature c'est-à-dire qu'on reçoit des CV, des lettres de motivation, envoyés par les partenaires, les agents d'insertion pour une bonne part, le plan local pour l'emploi aussi, l'ANPE, les assistantes sociales, et puis on a des candidatures spontanées. On reçoit ces candidatures et d'abord on fait une sélection sur papier pour voir où en est la personne, quel est son projet. On ne va pas former quelqu'un qui est déjà formé sur cette activité, ça n'a pas d'intérêt pour nous, cette personne pourra être recrutée ailleurs directement. On recrute des personnes dont on sent qu'elles auront vraiment besoin de cette formation. Ensuite on fait un entretien avec la personne, on va lui présenter comment on voit l'intégration à Ménage service. On commence toujours par 3 demies journées d'évaluation, ça nous permet de voir ce que maîtrisent les personnes, ou non, ou moins bien, donc on leur demande d'apporter du repassage de chez elle, elles sont à 2, 3 et elles échangent leur linge et elles repassent et on observe. Même chose pour le ménage, là on va dans un appartement type puisqu'on intervient pour l'association « Les Petits Frères des Pauvres », et ensuite une fois que cette évaluation est faite, nous recevons les personnes pour faire un bilan, leur dire ce qu'on a vu et leur proposer des heures de formation. Derrière on les forme, on revoit avec elles les techniques de ménage, d'entretien, on voit la relation client, les aspects « droit du travail », on voit si la personne est en capacité de se déplacer sur Nantes, on travaille sur les plans, on travaille sur tout (...) Les personnes suivent cette formation et on va commencer à leur proposer des contrats de mise à disposition auprès de clients. Là c'est vraiment un contrat par client et on va constituer le planning de la personne. Quand la personne commence à intervenir chez un client on est souvent sur le terrain avec elle. Il y a une encadrante qui la suit et s'il y a des soucis, la responsable de secteur peut retourner avec elle sur le terrain. A l'issue de la formation je leur demande ce qu'elles en ont pensé. Généralement elles en ont suivi ailleurs mais elles disent que ce qui était bien chez nous c'est qu'elles ont fait du pratique. Après elles commencent à intervenir pour nous et notre objectif, c'est d'amener en 6 mois la personne à*

70 heures de travail par mois, alors on n'y arrive pas tout le temps parce que c'est loin d'être possible pour tout le monde d'y arriver, quelquefois on est obligé de renouveler. Quand on commence avec une personne on signe avec elle à la fois des contrats de travail et un contrat d'engagement mutuel. Sur ce dernier on va y mettre la partie accompagnement, qu'est-ce qu'on va mettre en place ensemble pour atteindre des objectifs. » Directrice, 48 ans, association intermédiaire de services à la personne.

- recherche de nouvelles activités et de nouveaux débouchés

« Après, l'autre activité qu'on va développer dans les 2 ans, c'est sur le marché du traitement des déchets, on appelle ça les 2 E, là on est sur le marché entièrement avec de grosses boîtes comme Véolia. Tout ça s'est structuré suite à des directives européennes, des décrets nationaux, une écotaxe citoyenne, et bien une filière s'est créée, de recyclage dans le domaine de l'électroménager électrique, électronique et donc forcément comme on l'a fait avant que ce décret soit mis en place, on s'est positionné localement mais aussi nationalement et là on a été retenu. On a été retenu sur deux axes. Le premier axe, c'est le ré-emploi comme je disais tout à l'heure, on va sauvegarder nos points de collecte ré-emploi, tout ce qu'on faisait hier on l'a sauvegardé et puis on s'est positionné au-delà de ce qu'on faisait sur toute la Loire Atlantique, car après tout vu le nouveau bâtiment qu'on a acquis, on peut être un petit peu ambitieux (...) avec cette nouvelle activité on devrait pouvoir augmenter nos effectifs de 10 à 15 personnes » Entreprise d'insertion, créée en 1984, initialement elle collecte et remet en état d'appareils électroménagers, puis elle se diversifie dans le démantèlement des déchets électriques, électroniques et électroménager. Cette diversification est une initiative commune du nouveau président et du nouveau directeur salarié.

« On cherche à se diversifier, c'est obligé, on est entrain de se prendre en pleine poire les effets de la loi Borloo sur le développement des services aux personnes. Il y a une concurrence, n'importe qui se met à son compte, crée son entreprise, bénéficie du même agrément simple que nous générant la défiscalisation pour sa clientèle sauf que nous, on a quand même une éthique. On est à la fois sur le service aux personnes et sur une activité marchande, on a des critères très stricts sur ce qui peut entraîner une défiscalisation pour les particuliers : ménage, garde d'enfants, petits bricolages et entretien du jardin, on ne fait pas n'importe quoi. A côté, il y a des gens qui proposent des choses mais qui ne sont pas des emplois familiaux mais il n'y a pas de contrôle. On est entrain de perdre des donneurs d'ordres, on avait mis en place une stratégie de développement plus tournée vers les collectivités locales, vers les entreprises, on est trop bridé par les agréments ANPE et je me rends compte que depuis la loi Borloo on plafonne en heures alors qu'on a développé de



*l'activité ça veut dire qu'on perd sur tout ce qui relève des services aux personnes (...) On a regardé autour de nous et on a vu que dans des collectivités, par exemple, il y avait des insuffisances en personnel et qu'on pouvait intervenir. On vient de développer dans l'événementiel culturel mais sur des créneaux particuliers parce qu'il était hors de question d'être sur des créneaux des intermittents du spectacle. Donc comme placier de parking avec pour ceux qui s'approprient bien la mission, une vocation accueil pendant le placement et puis le nettoyage du site pendant la manifestation. Exemple sur « jour de fête à St Herblain » qui dure 3 jours, 1 nuit, qui est gratuite, moi c'est 45 personnes en rotation qui sont sur le site. Au-delà de l'apport financier, du travail, c'est de faire venir nos publics sur des manifestations culturelles sur lesquels ils ne sont jamais présents, même si c'est gratuit. C'est les faire venir eux mais aussi leur famille comme c'est en plein air, je fais des tranches horaires de 3, 4 heures pas plus, ils travaillent et après ils rejoignent leur famille. 45 personnes, il faut les trouver et on va se retrouver avec un melting pot important, du black, du blanc, du beur, du jeune, du vieux, du raciste, du poivrot etc., on fait travailler tout le monde ensemble. J'ai eu des réticences sur les femmes maghrébines sur les horaires de nuit, une me dit, puis deux, puis trois, « mon mari ne veut pas », je discute avec elles, le lendemain on a trouvé la solution du co-voiturage, elles sont venues, sans foulard, sans rien, ce sont des petites choses mais ça fait plaisir ça quand même (...) Mais, ce qui est important de dire, c'est qu'on fait travailler les personnes en respectant leur choix de vie, on ne demande à personne d'être disponible à temps plein, de toute façon on ne pourrait pas, mais ils ont le droit de refuser des missions. On s'est rendu compte que ces personnes qui ont un parcours un peu chaotique ont des activités à côté de l'emploi qui leur sont chères et importantes pour leur équilibre. Le travail d'accompagnement est important, il faut valoriser la personne en les respectant. » Directeur d'une A.I.*

- application plus systématique et plus rigoureuse du droit du travail et/ou des conventions collectives (horaires, représentation syndicale) en particulier dans les entreprises d'insertion.

*« Pendant longtemps on n'appliquait pas à la lettre la législation du travail, il n'y avait pas de délégués du personnels, on n'observait pas les conventions collectives de notre branche d'activité. On était un peu hors la loi parce que l'on pensait que les lois n'étaient pas adaptées à notre activité et à notre public, on a eu quelques soucis avec les prud'hommes d'ailleurs. Maintenant ça a changé, la direction du travail est plus vigilante de ce point de*

vue, si l'on veut obtenir des agréments et des subventions on doit se plier aux règles du droit du travail. » Entreprise d'insertion, 90 salariés.

- 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<sup>5</sup>.

- 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) ;

« On est entrain d'acheter des nouveaux locaux, c'est une grosse affaire. On a développé l'activité depuis 2002, on était à 38 000 heures de travail facturées, aujourd'hui on est à 50 000. Quand je suis arrivée (en 2002), il n'y avait pas de micro sur le bureau, ça ne m'était jamais arrivée ! Là je me suis dit « on est mal parti ». On a mis en place un réseau informatique, un logiciel, etc. et puis notre gros projet, c'est l'achat de nouveaux locaux car la difficulté c'est que ces locaux ne sont pas adaptés à notre activité. On a cherché à louer, vu les prix on s'est dit qu'il valait mieux acheter. On déménage à Bellevue, sur la zone franche, dans les anciens locaux de la BPBA. On achète 340 m<sup>2</sup> de bureau. » Directrice d'une AI, service à la personne.

- Politique de recrutement d'encadrants techniques et d'accompagnement social axée sur le professionnalisme et la compétence

« Quand je recrute des encadrantes, je suis friande du profil « conseillère en économie sociale et familiale », parce que on associe la possibilité de faire l'accompagnement socio professionnel et la compétence technique sur cette activité. Mais je n'ai pas que des conseillères en économie sociale, quand même. » Directrice d'une AI, service à la personne.

« Y'a plusieurs types d'encadrants dans l'entreprise. Les chefs d'équipes ce sont souvent des anciens de l'insertion dont on a pérennisé l'emploi par un contrat de travail en CDI. Ce sont des gens qui savent bien manager une équipe, qui connaissent le public en insertion avec parfois des difficultés relationnelles, psychologiques, des problèmes d'assiduité et de motivation au travail que rencontrent ces gens là. Après, il y a les responsables de secteur, là

---

<sup>5</sup> 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 ou 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<sup>er</sup> 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.). Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.

*ce sont des gens niveau BAC plus deux. Je prends de préférence des gens qui ont un DUT QLIO (Qualité, logistique industrielle et organisation), parce que c'est une formation intéressante pour nous et puis au niveau de la gestion et du service administratif, j'ai plutôt des BTS ou des DUT en gestion (...) pour les cadres intermédiaires je ne demande pas forcément qu'ils adhèrent 100% au projet social de l'entreprise puisque pour moi la mission sociale dépend étroitement de l'optimisation de l'activité économique ».* Entreprise d'insertion, directeur 53 ans, service aux entreprises et aux particuliers

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.

*« 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).

*« Ce qui est dur dans nos métiers, c'est de montrer la plus-value associative, je crois qu'on n'apparaît pas assez là-dessus, il faut qu'on communique plus, qu'on mette ça plus en avant. Faudrait arriver à montrer que l'on est meilleur que les autres, quand on regarde le secteur privé dans l'accueil des gens, dans la gestion financière, ils sont bons, il faut que l'on montre nous aussi que l'on est bon mais, qu'en plus, on apporte une plus value associative. »*

directeur d'une entreprise intermédiaire.

L'ensemble des évolutions que nous avons constaté auprès des nouveaux dirigeants de l'économie sociale et que l'on retrouve ailleurs, conduit à penser à une sorte de convergence inéluctable entre le secteur de l'IAE et le reste de l'économie marchande au moins sur les marchés sur lesquels cette économie se développe. 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 lesquels ils ne se reconnaissent pas toujours.

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

Le troisième groupe de dirigeants se distingue du second groupe dans le sens où, la plupart du temps, la structure qu'ils dirigent n'est pas une association mais une entreprise (E.I). 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 continue, des études de gestion ou de management (niveau bac plus 5 généralement). Leur parcours professionnel est très lié à l'entreprise dont ils sont souvent les créateurs. A 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.

*« On est, depuis 2004, en S. A. S., il y a un conseil de surveillance et des administrateurs. Le directoire est composé de deux personnes : le directeur adjoint et moi-même (...) J'ai un double statut : j'ai un statut de directeur général salarié et j'ai un mandat social de président de la société, président du directoire. Comme membres du directoire nous sommes*

*actionnaires (...) Dans les statuts, on a cherché à équilibrer les responsabilités respectives et les enjeux respectifs de chacun. Les administrateurs assurent le contrôle du bon déroulement de l'entreprise dont l'objectif est bien de permettre à des personnes d'acquérir les compétences et d'aller dans l'emploi, mais ils n'ont en aucun cas une responsabilité dans la structure puisque je suis juridiquement le seul responsable. Ça veut dire que demain si la société est mise en cause, soit pour des problèmes de gestion, des problèmes d'orientation, d'accidents du travail ou autres, je suis personnellement et totalement responsable, alors que mes administrateurs ne le sont pas du tout. » EI, 160 salariés, spécialisée dans le nettoyage.*

Ce sont des patrons très actifs, au moment de l'enquête, tous étaient en recherche de nouveaux marchés (développement d'activités existantes ou prestations associées par diversification) 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, deux ans après le centre de tri avec qui on bossait, le concurrent de SITA, créait son centre de tri, on est allé les voir et on a travaillé avec eux puis après il y a eu le 3è et le 4è centre de tri (...) 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, dans le réseau Vendée Entreprendre. 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 150 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.

*« Maintenant ils peuvent plus vivre sans nous (rires), avant ils (SITA, VEOLIA) nous prenaient pour des petits, on est toujours des petits par rapport à eux, ils sont cotés en bourse mais on travaille d'égal à égal parce qu'on s'est professionnalisé. Au départ on était la petite association, on arrivait la dedans on y connaissait rien et puis on a appris, on a pris du personnel qualifié, il est plus qualifié que celui qu'ils ont, on a pris directement des jeunes qui sortaient des écoles alors qu'eux, c'est plus de la promotion interne. Sur un centre de tri, la moyenne pour nous c'est bac+2, pour eux c'est bac-2, j'exagère mais c'est un peu comme ça sur leur personnel. On s'est professionnalisé, on s'est structuré, on fait des formations internes, au niveau de tout ce qui est distribution et communication on a été très vite aidé parce qu'on a eu un agrément éco emballage, c'est un organisme qui finance la collecte sélective, il y a une éco taxe, on n'était que 14 organismes conventionnés au niveau national pour faire de la formation. »* Ancien président de l'association avant qu'elle ne devienne société. Cadre dirigeant, 75 ans

À la différence des A.I 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.

*« On est toujours dans la dualité accompagnement social, entreprise classique ou entreprise sociale, c'est toujours le conflit en interne, il y a des chefs d'équipe qui sont venus parce qu'on était une entreprise, d'autres qui sont là parce que le côté social les intéressait. En interne il y en a qui disent, « on est trop dans le business », et d'autres « on est trop dans l'accompagnement social » (...) on a fait le choix d'avoir des chefs d'équipe professionnels du déchet et pour le social, il y a quelqu'un d'autre qui assure l'accompagnement social, ça, ça a été confirmé par des rencontres avec d'autres structures proches de la nôtre dans l'esprit. D'autres entreprises d'insertion, par contre, s'orientent plus vers des chefs d'équipes*

*éducateurs spécialisés, qui sont chefs et accompagnateurs sociaux mais nous on sépare les deux. »*

*« Vous ne mettez pas en avant le fait d'être entreprise d'insertion ? Au premier abord surtout pas. On vient juste de le dire à quelques clients, alors que ça fait des années qu'on travaille avec eux, qu'on est une entreprise d'insertion, avant on le cachait. **Pourquoi ?** C'est un malus, à froid les clients pensent qu'on est subventionné, qu'il y a des cas sociaux, certains pensent que ce sont des handicapés, d'autres des gens sortis de prison, je ne caricature pas beaucoup, donc si c'est subventionné on va aller gratter sur le prix et ils ne sont pas pro. Nous on a fait notre boulot, on a rien dit, on a été reconnu par notre environnement économique, aujourd'hui on leur dit, on a une particularité, sur certains postes on embauche certaines personnes etc. Ils sont surpris mais notre carte de visite, c'est être reconnu dans les métiers dans lequel on intervient. Après c'est un choix interne, de faire de l'insertion, un choix de management, de projet d'entreprise »* EI, 150 salariés, tri des déchets.

Sur la question de leur rémunération où sur celle des bénéficiaires, leur position tranche nettement avec les dirigeants du premier et du second groupe, faire de l'argent n'est pas un tabou même pour une entreprise d'insertion : *« Si la boîte permet de donner des dividendes, je trouve cela tout à fait normal, c'est un signe de bonne santé, de réussite. Je sais que c'est mal vu du côté de la CRES, ils sont très « économie sociale », très « purs », très bénévoles. Pour eux une entreprise qui fait de l'argent, c'est forcément une entreprise capitaliste ».* Pourtant, lors des entretiens, l'intérêt social de l'entreprise a toujours été vivement déclaré *« Travailler dans le déchets, gérer des centres de tri pour dégager que de la valeur ajoutée ça n'a aucun intérêt. Ce qui nous motive, c'est la mission sociale, c'est la raison d'être de notre entreprise. »*

*« On est à la fois une entreprise et une entreprise d'insertion, on est bien dans l'adhésion totale à ses deux fondamentaux : entreprise et insertion, moi j'ai quelques options que je soutiens, d'autres en ont d'autres, par exemple l'Arche, pour moi c'est plus une secte qu'une entreprise, ils mettent en place un positionnement côté social sur lequel je ne suis pas d'accord ».*

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'y être arrivé 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<sup>6</sup>. 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. »*

### **Selectri : La production avant l'insertion**

Selectri est une importante entreprise d'insertion qui a réalisé, en 2005, 17 millions d'euros de chiffre d'affaires. Avec 150 postes en insertion et 100 salariés en CDI, Selectri est l'une des plus importantes entreprises d'insertion de la région. Dans un marché très concurrentiel, la logique qui prédomine est avant tout gestionnaire et commerciale. Le recours aux contrats aidés permet de bénéficier d'une main d'œuvre peu coûteuse pour des emplois peu qualifiés mais non délocalisables. L'affichage « entreprise d'insertion » est un atout pour l'attribution de marchés publics, l'argument social étant mis en avant lors de la réponse à des appels d'offres. La logique de la formation professionnelle des salariés en insertion est entièrement déterminée par les exigences économiques de l'entreprise puisque le prix de vente des produits recyclés dépend de leur « pureté ». Un centre de formation accueille les nouveaux venus pour une durée de trois jours afin qu'ils sachent distinguer à partir d'un logiciel sur PC les différents types de déchets et qu'ils soient avertis des consignes d'hygiène et de sécurité. Par ailleurs, Selectri propose des formations d'alphabétisation, de préparation à l'examen du

---

<sup>6</sup> 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



code de la route et d'initiation à l'informatique. L'ensemble de ces formations se déroule en dehors du temps de travail.

Selon Florent Dautais qui a réalisé cette monographie<sup>7</sup>, l'objet principal de l'entreprise n'est pas la réinsertion des personnes en contrats aidés mais l'activité industrielle : « A Selectri on a tendance à aider plus les personnes qui collent au modèle acceptable, celles qui ne revendiquent pas trop, qui se donnent le plus au tri, qui passent bien avec le personnel RH. On mise plus sur les salariés auxquels on attribue le plus de chances de réussite, sur ceux qui sont promoteurs de leur projet, pour beaucoup d'autres, on se contente du minimum. »

Dans les bâtiments de production, les échelons hiérarchiques sont nombreux : chefs de table, chefs d'atelier, chefs d'équipe. Il s'agit d'encadrer et de surveiller une main d'œuvre difficile et instable (absentéisme, alcoolisme, freinage). Une prime de productivité a été instaurée, les équipes tournent tous les jours pour éviter les affinités contre-productives et l'usure au poste. Pour les salariés en insertion, comme l'écrit Florent Dautais, « il n'y a rien à comprendre : il faut respecter les consignes et tenir la cadence ».

#### D. Les cadres « détachés » des entreprises marchandes

Enfin un quatrième groupe de dirigeants apparaît nettement, même s'il demeure très minoritaire. Il s'agit de cas où une entreprise du secteur marchand classique crée des structures d'insertion 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 suit 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.

Ce sont 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 souvent adossée à des agences existantes préalablement. Dans certains cas, les locaux sont

---

être considéré comme un sas entre l'inemployabilité et le retour sur le marché du travail ordinaire. Serge Ebersold, *La naissance de l'inemployable*, Les PUR 2001.

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 qui ont été rencontrés, habillés en costume bleu foncé pour les hommes et tailleur chic pour les femmes, 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.

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 (UREI, UNEI) qui doutent de leur engagement dans l'économie sociale et solidaire.

Les propos tenus par les 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 ont 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.

### *Un DRH parle de l'insertion*

*B2I c'est « B intérim insertion », aujourd'hui vous êtes au siège du groupe B qui est une entreprise d'abord liée à un homme Charles B, un passionné de l'intérim avec une expérience forte sur des postes importants dans une structure, à l'époque, qui s'appelait ECO, qui est devenu ADECO. Il a vraiment voulu vivre l'intérim comme il avait envie de le faire, il ne*

<sup>7</sup> Florent Dautais, *Dynamiques de déclassement et pédagogie du reclassement à Selectri, usine de traitement des déchets ménagers*, Mémoire DESS SIFA, Université de Nantes, juin 2007.

trouvait plus son compte dans les très grosses structures et il a décidé d'en monter une nouvelle en ouvrant une agence. C'était « je veux vivre mon activité, passionnément comme j'aime le faire ». Cette passion a fait que ça s'est développé, aujourd'hui, il n'y a pas une agence mais 80, on est présent au niveau national, avec une forte présence dans l'ouest (...) Avec nos clients, qui sont plutôt des PME-PMI, on est plutôt dans une logique de partenariat, ils ont l'habitude de nous dire, « j'ai tel souci, j'ai tel besoin etc. ». On aime entendre le problème du client et essayer de le satisfaire (...) C'est la démarche globale qui est en cours depuis 2 ans et qui est du même ordre auprès des candidats, c'est-à-dire qu'ils viennent dans une agence de travail temporaire pour un projet. Ça peut être de travailler pendant 15 jours, d'aller dans des entreprises pour se former ou découvrir, trouver un emploi à terme etc. On cherche à trouver de solutions qui conviennent à leur projet et c'est de là qu'est née la réflexion de trouver différentes structures avec des compétences dédiées et c'est là que la rencontre avec B2I est née. B2I était une association, d'intérim d'insertion, en dépôt de bilan en 2004, en liquidation. Il y avait une agence à XXX, les collaborateurs de cette agence sont venus voir Charles B, il a trouvé ça intéressant et il s'est dit que ce serait intéressant d'avoir une structure pour accompagner des gens éloignés de l'emploi, que le groupe puisse accueillir un public encore plus large dans une structure dédiée et aussi d'avoir la possibilité d'être dans une logique de parcours parce que nous avons des agréments de 2 ans et si les gens le souhaitent après, ils ont la possibilité de basculer sur l'intérim classique (...)

On a repris 5 agences, il y avait 12 permanents et plus beaucoup d'activités, proche de zéro. Ils étaient, commercialement, entrain de se dire s'ils allaient continuer ou pas, en terme d'investissement au niveau locaux, matériels etc., c'était papiers, crayons, on a repris ça et il y avait 2, 3 intérimaires en planning dans chaque agence. Aujourd'hui on a développé l'activité, on a doté les 5 agences de moyens supplémentaires, on a recruté 4 personnes de plus, on a investi en matériel, en locaux, on a fait des déménagements, on a remis en état de fonctionnement l'activité de l'entreprise. On a des plannings qui sont de 20, 25 personnes intérimaires ETP (...) On a mandaté une personne pour mener le plan de rachat, on ne voulait surtout pas que B2I soit un satellite de nos autres activités, l'idée que l'on se fait du projet c'est de la synergie et de la complémentarité. Cette personne a eu du mal en trois mois parce qu'il fallait faire vite et Charles B m'a demandé d'être le directeur de B2I (...) Je suis le DRH du groupe B et je suis directeur de B2I, mais on a des responsables d'agence, donc au niveau quotidien ça tourne sans moi.

En 2005 on a reconstruit B2, mais il y a quelque chose qui me chagrinerait, c'était que quand je poussait la porte de B2I, je savais qu'on était dans le domaine de l'insertion, c'était pas

*terrible et ce n'est pas l'idée que je me fais, moi, d'une structure qui accueille et qui accompagne des gens. Donc on a remis des moyens. Fin 2005 (date de rachat de B2I), l'activité propre de B2I était négative, en 2006 on était en positif et 2007 on le sera (...) On a ouvert de nouvelles agences (...) Il y a beaucoup de compléments avec l'intérim classique. A XXX il y a 20 agences de travail temporaire, c'est plutôt de 2 vis-à-vis de 18, on arrive à faire tomber en partie ces problèmes de concurrence en interne parce qu'on arrive à faire travailler les agences en complémentarité. »*

*« On a aussi des moyens mis en communs au niveau structure qui sont au siège qui sont sur la partie RH, juridique, montage formation, achat, comptabilité, gestion, trésorerie, informatique, tous ces supports là existent ici et ne sont pas supportés par les agences. Elles sont dans un rôle très opérationnel lié au métier de l'intérim, c'est-à-dire avoir une activité commerciale, de recrutement, administrative liée à l'intérim, à savoir établir des contrats, des payes et des factures. Après c'est la structure qui vient aider l'agence. L'agence doit être à 90% sur son activité d'intérim. En ce qui concerne le transport de personnes, les 4 nouvelles agences qu'on a montées sont sur un modèle un peu différent. Arriver à faire de l'intérim d'insertion, ce n'est pas évident, on n'a pas les mêmes moyens, avec un public qui est plus difficile à vendre, à argumenter quand l'entreprise a le choix. Ce n'est pas évident dans l'intérim traditionnel, c'est encore moins évident dans l'intérim d'insertion. Le développement de B2I, c'était de remonter tout ça. Là, on est entrain d'expérimenter une agence à deux activités, c'est une agence d'intérim d'insertion qui vient s'adosser à une agence B existante (...) Les 4 ouvertures sont dans ce modèle là, j'ai déjà un fichier client, j'ai déjà une structure, un local, des moyens etc., et je rajoute une compétence dédiée à l'insertion. Tout le monde est dans le même local, il y a la connaissance du tissu économique local, l'objectif à terme c'est avoir une agence dans chaque département. »*

*« Ma vision de l'intérim d'insertion c'est quelque chose de passionnant mais ce n'est pas économiquement simple et aussi parce qu'on a une image déplorable, pas forcément franche. C'est un monde où il ne faut pas parler de sou ni d'économie mais, en sous main, c'est chacun pour soi, qu'on soit association ou pas (...) On est à l'UREI mais je suis en désaccord avec elle, on est adhérent mais je n'ai pas payé ma dernière cotisation.*

*Oui c'est vrai mais ça m'embête un peu parce que c'est un peu péjoratif et j'aime les choses transparentes et franches par exemple avec l'UREI on est un peu en bisbille parce que quand j'ai eu les projets d'ouverture sur XXX, ils nous ont reproché...en fait ça marche par les CDIAE, c'est une commission départementale qui gère toute l'activité dite d'insertion par*

*l'activité économique et il y a l'ANPE, les ASSEDIC, la DDTE, les institutionnels habituels et l'UREI a un représentant et quand on a un projet, il le présente à cette commission qui va donner un avis et la DDTE va dire OK ou pas. Quand on a eu nos projets, je me suis rapproché de la DDTE qui a dit oui rapidement, on les a présentés à la CDIAE et l'UREI est arrivée en disant « vous faites des ouvertures, on n'est pas au courant », pourtant c'était on ne peut plus officiel parce que ça passe par des commissions auxquelles l'UREI participe. On avait sollicité des avis auprès de l'UREI en Bretagne, ils nous ont répondu qu'il fallait envoyer un courrier pour prendre rendez-vous et nous recevoir donc là j'ai dit c'est pas la peine. Je ne veux pas être dépendant de leur décision. » Homme, 47 ans, DRH, école supérieure de commerce.*

Ce qui distingue le plus fortement les dirigeants du troisième et quatrième groupe en comparaison à ceux des deux premiers groupes est, semble-t-il la pleine acceptation de l'économie concurrentielle capitaliste et la mobilisation d'un discours très entrepreneurial et managérial. Ce sont des chefs d'entreprises ou 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. Dans le cas des entreprises d'intérim d'insertion, adossées à des entreprises classiques, cette logique entrepreneuriale est particulièrement prégnante ce qui n'est pas sans poser question quant à leur pleine appartenance à l'économie sociale et solidaire. 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. La marchandisation de l'insertion que nous avons décelée est-elle entièrement compatible avec une éthique de l'ESS qui, globalement, s'oppose aux modes de régulation marchand capitaliste ?<sup>8</sup>

La plupart des dirigeants actuellement en fonction ne sont pas les créateurs de leur structure mais, dans un sens large, ce sont des entrepreneurs puisque la quasi-totalité d'entre eux développe leurs activités de production, en crée de nouvelles, inventent des outils de gestion,

---

<sup>8</sup> Voir, en particulier, Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, 2005.

innove au sein de leur secteur d'activité et au sein des réseaux auxquels ces dirigeants appartiennent, se saisit de nouvelles formes juridiques, etc.

En réalité, 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, le président de l'association en particulier. La dynamique entrepreneuriale est rarement solitaire, mais la réussite des projets dépend presque toujours d'une « bonne entente » entre le dirigeant salarié (qui est parfois le seul cadre de la structure) et les membres élus du conseil d'administration.

Si les acteurs et les relations qu'entretiennent entre eux ces acteurs sont importants dans la compréhension des dynamiques entrepreneuriales en économie sociale le contexte socio-économique, voire politique, est incontournable. Depuis la décentralisation de la gestion des dossiers de RMI au niveau des départements, ces derniers se trouvent confrontés à la mise en œuvre d'une politique locale d'insertion au cœur de laquelle le secteur de l'IAE occupe une place centrale. La réduction du chômage devient l'une des attributions des conseils généraux d'où, peut être, une bienveillance particulière envers les structures de l'IAE qui s'accompagne d'exigences nouvelles en matière d'accueil et de formation des personnes écartées de l'emploi. Ce sont les structures les plus dynamiques et les plus solides, du moins en apparence, qui reçoivent plus volontiers l'appui des « politiques », que ce soit pour obtenir un prêt bancaire, un marché public, ou un nouveau terrain pour s'implanter. Une certaine concurrence existe donc au sein de l'IAE, elle est manifeste pour ce qui est du marché, elle l'est également lorsqu'il s'agit d'obtenir des « ressources » de la part du Politique. Cette concurrence double constitue un contexte plutôt favorable au développement d'un processus entrepreneurial en économie sociale. Certes cette double concurrence ne prend pas la même forme et la même intensité selon les types de structures envisagées, les productions réalisées, les lieux d'implantation, mais elle est partout présente. La concurrence entraîne une incertitude à propos de l'avenir, elle constitue l'un des ressorts du *struggle for life*. Depuis les travaux fondateurs de Schumpeter, on sait également que l'incertitude est ce qui caractérise le monde dans lequel agit l'entrepreneur en opposition avec les gestionnaires qui, selon lui, agirait dans un monde plus routinier.

## **Morphologie des « cadres associatifs » à partir des enquêtes annuelles sur l'emploi de l'INSEE**

- **Matthieu Hély**, Maître de conférences à l'Université Paris X-Nanterre (Département d'AES, UFR Sciences Sociales et Administratives) ; Chercheur à titre principal à l'IDHE-Paris 10 Nanterre (UMR 8533) et associé au Centre Maurice Halbwachs (UMR 8097), [matthieu.hely@u-paris10.fr](mailto:matthieu.hely@u-paris10.fr)
- **Nicolas Sadoul**, doctorant en sociologie au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST - UMR 6123 CNRS, Université de Provence, Université de la Méditerranée), 35 avenue Jules Ferry, 3621-Aix-en-Provence Cedex ([nicolas.sadoul@wanadoo.fr](mailto:nicolas.sadoul@wanadoo.fr)); Secrétaire Général de la Ligue de l'enseignement du Var, 484 av. des lices , 83000 Toulon.

## Introduction

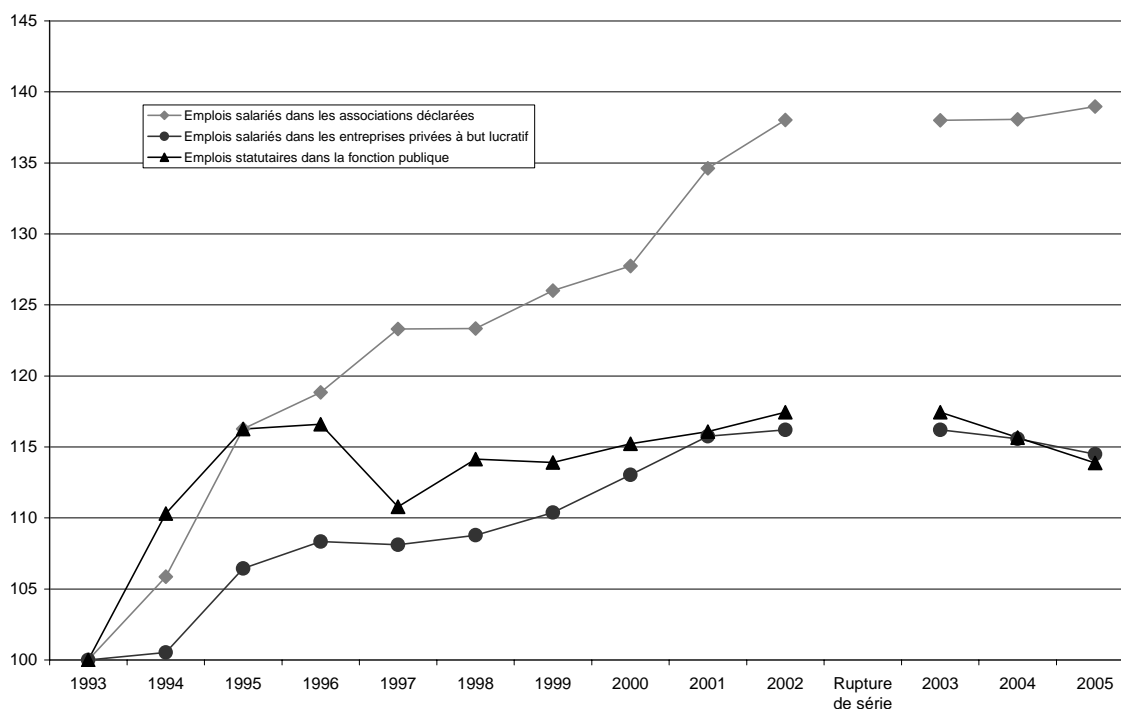
Bien que le secteur associatif emploie actuellement près de 1 500 000 salariés (soit l'équivalent de la fonction publique territoriale ou plus du double de la catégorie des enseignants de l'éducation nationale), il existe très peu de travaux de sociologie appréhendant, sous l'angle de la sociologie du travail, de l'emploi et des relations professionnelles, ce qui ressemble désormais moins à l'image d'Épinal du monde de la charité philanthropique et des dames patronnesses qu'à un véritable « marché du travail ». Pourtant le regard que les sociologues portent traditionnellement sur ce domaine, en l'assimilant trop hâtivement à la sphère du désintéressement et de « l'esprit du don » (Godbout, 1992), ne permet plus de saisir les transformations en cours. Les catégories de « militant », « amateur » ou « bénévole » n'épuisent plus la complexité du monde associatif : car le professionnel conteste au bénévole le monopole de la vertu et du désintéressement et, réciproquement, le bénévole revendique la reconnaissance de compétences professionnelles qu'il dénie au salarié. Les récents travaux de Pascal Dauvin et Johanna Siméant sur le « travail humanitaire » (Dauvin et Siméant, 2002) et ceux de Maud Simonet sur la pratique bénévole (Simonet, 2000 et 2004) sont une excellente illustration de ces changements. Mon travail de recherche ne s'inscrit donc pas dans les grilles d'analyse traditionnelles du secteur associatif, souvent empruntées aux travaux de science politique sur les mouvements sociaux (Filleule et Péchu, 1993 ; Duchesnes et Hamidi, 2001) et à la sociologie du militantisme et des modes d'engagement dans l'espace public (Ion, 1994 ; Barthélémy, 1994 ; Ion, 1997 ; Barthélemy, 2000) , mais cherche à renouveler, à partir du déplacement d'un monde pensé comme « hors travail » vers le monde du travail, les catégories et les outils forgés par la sociologie du travail tels qu'ils ont été élaborés à partir des enquêtes menées dans les grandes entreprises industrielles (Simonet, 2004)

Au cours des vingt dernières années, le secteur associatif a en effet connu des transformations importantes qui, si elles ne remettent pas radicalement en cause le regard porté sur le fait associatif, appellent néanmoins un profond renouvellement des outils analytiques et des matériaux disponibles et mobilisés par les sociologues. Selon le fichier SIRENE de l'INSEE (qui recense les déclarations des entreprises sur leur personnel salarié), le nombre d'emplois salariés dans les associations relevant de la loi de 1901 est passé de 660 000 salariés en 1980 (Gateau, 1989), à 1 300 000 en 1999 d'après la même source (Demoustier et Ramisse, 1999). Ce qui représente un doublement en l'espace de moins de 20 ans. Ces exploitations secondaires de données n'étant pas parfaitement fiables, nous avons voulu vérifier que la croissance de l'emploi salarié dans le monde associatif n'était pas un



artefact. Or, l'exploitation des séries de l'enquête emploi réalisée annuellement par l'INSEE permet sur les périodes 1993-2002 et 2003-2005 d'identifier le nombre de salariés selon la catégorie juridique de l'employeur (dont les associations déclarées constituent l'une des modalités). Le graphique 1 révèle ainsi que le taux de variation moyen constaté sur la période 1993-2002 a été de 3,6% par an alors que la population active occupée ne s'est accrue que de 0,8% par an sur la même période. Il est par ailleurs frappant de constater que cette évolution est régulière et continue (même si pour certaines années les intervalles de confiance ne permettent de conclure à une augmentation réellement significative) et surtout que l'emploi associatif croît deux fois plus rapidement que le nombre d'emplois statutaires dans la fonction publique<sup>1</sup> (soit 1,8% par an en variation moyenne). Ajoutons que ce graphique comporte une rupture entre 2002 et 2003 qui correspond au changement de méthodologie de l'enquête emploi<sup>2</sup>. Par hypothèse, nous avons poursuivi les tendances de l'emploi dans chaque catégorie d'employeur en prenant pour référence le niveau constaté en 2002.

*Graphique 1 : évolution comparée en base 100 de l'emploi salarié selon la catégorie juridique de l'employeur*



Source : Enquêtes emploi de l'INSEE séries 1999-2002 et 2003-2005

<sup>1</sup> Cette comparaison prend tout son sens si l'on précise que les associations interviennent dans des secteurs caractéristiques de l'Etat social, c'est-à-dire essentiellement : éducation, action sociale, santé, activités culturelles et sportives.

<sup>2</sup> Pour plus de précisions voir Pauline Givord, « Une nouvelle enquête emploi », *Economie et statistique*, n°362, 2003, p.59-66

En dépit du recueil de données sur l'emploi associatif par les organismes de la statistique publique, l'explosion du nombre de salariés observée depuis 25 ans dans ce secteur est restée très discrète, voire même invisible bien qu'elle soit intervenue dans un contexte de profonde dégradation du marché du travail. Il est notamment surprenant de constater que le programme de recherche intitulé « économie sociale et solidaire en région » mené de 2001 à 2003 et coordonné par la Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale (DIES) avec le soutien de la MiRe (Mission Recherche du Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale) dans le cadre d'un comité scientifique n'ait donné lieu à aucune diffusion de résultats sur l'emploi associatif à l'échelle nationale. Cet exemple récent révèle le profond malaise que suscite le développement du salariat dans les associations à but non lucratif de par la remise en cause du statut de la fonction publique qu'il implique implicitement<sup>3</sup>. Au fond, considérer le monde associatif comme un monde du travail agace et dérange parce qu'il ébranle des catégories de pensée jusqu'alors bien établies (comme par exemple les frontières entre le salariat et le bénévolat ou celles entre le secteur public et le secteur privé). Il est ainsi révélateur que l'étude sur la vie associative menée en 2002 par l'INSEE, dans le cadre des enquêtes permanentes sur les conditions de vie des ménages, occulte totalement le thème de l'emploi dans les associations et se focalise uniquement sur la participation bénévole et la pratique d'activités de loisir comme adhérent. Ce ne sont pas les données quantitatives qui seraient incapables, par nature, de rendre compte de l'infinie diversité du monde associatif (si tous les mondes sociaux étaient parfaitement homogènes et intelligibles, y aurait-il des sociologues ?), mais c'est la façon dont les catégories statistiques, sur lesquelles ces « données » sont construites, qui les confinent au mutisme. Contrairement à l'expression consacrée, les chiffres ne parlent jamais d'eux-mêmes et le premier travail du sociologue consiste d'abord à mettre à distance les problématiques imposées par les institutions statistiques. La catégorisation du réel rend invisible des catégories sociales (normal puisque catégoriser relève d'un choix) ce qui n'est pas qu'un choix technique. Il s'agit avant tout d'un choix politique.

---

<sup>3</sup> Voir Matthieu Hély « Servir l'intérêt général ou produire de l'utilité sociale ? Avenir de la fonction publique et marché du travail associatif », *Les mondes du travail*, n°5, à paraître

## 1. Rappel de la typologie des cadres associatifs

Sadoul<sup>4</sup> a étudié les cadres associatifs composant l'encadrement salarié d'entreprises associatives et occupent une fonction de cadre au sens du code du travail et des conventions collectives applicables. L'analyse des entretiens semi-directifs de 12 cadres d'entreprises associatives fortement employeurs a permis de mettre en évidence des trajectoires fortement typées par le volontariat et le militantisme. Sadoul a ainsi classé les divers cadres étudiés en quatre catégories qui sont :

**1 - Les « transfuges »** sont des cadres associatifs quinquagénaires, issus du groupe social des ouvriers et semblent constituer la figure sociale typique des militants qui doivent leur promotion individuelle à des organisations dont le but est la promotion collective.

**2 - Les « surclassés »** sont des cadres associatifs, pourvus en capital scolaire sont initialement fonctionnaires du service public. La mobilité ascendante par le biais de l'appareil associatif leur a permis d'acquérir une légitimité politique par le développement de la technicisation qui a elle-même nourrie, une nouvelle identité professionnelle.

**3 - Les « déclassés de promotion »** : se distinguent du transfuge parce qu'ils ont acquis un diplôme de l'enseignement technique et professionnel. Le volontariat, l'implication soutenue dans des activités socioculturelles, à l'origine faiblement professionnalisées, vont permettre d'étayer des stratégies de contournement pour ne pas « faire le métier pour lequel ils étaient destinés ».

**4 - « Les intégrés »** (par analogie au « modèle intégré<sup>5</sup> ») sont diplômés de l'enseignement supérieur et évoluent comme cadre dans une entreprise associative de type « bureaucratie professionnelle ». Ils se considèrent, à tort, comme autodidactes parce qu'il ne détiennent pas le diplôme correspondant aux compétences qu'ils mobilisent et aux responsabilités qu'ils assument dans les fonctions qu'ils exercent.

---

<sup>4</sup> SADOUL N. (2005), « Entre conformité et hétérodoxie : la figure des cadres associatifs comme expression originale de l'encadrement salarié », Mémoire de DEA et de MASTER II d'économie et de sociologie du travail et de l'emploi réalisé sous la direction de Paul Bouffartigue ;

<sup>5</sup> COUSIN O. (2004)

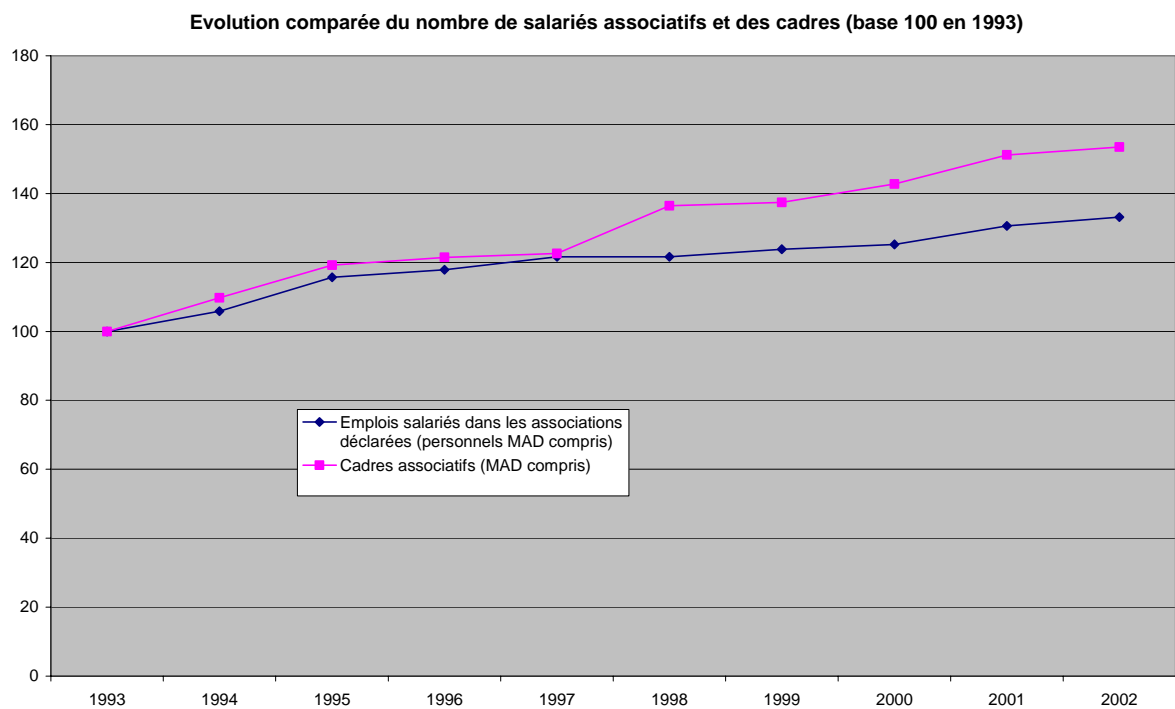
## 2. Les données empiriques

### 2.1 Les cadres associatifs existent-ils statistiquement ?

Les enquêtes emploi de l'INSEE permettent d'estimer le nombre de cadres associatifs à **230 000 personnes en 2002**. Il s'agit de salariés de droit privé, signataires d'un contrat de travail et cadre au sens où ils sont définis comme tels par une convention collective sectorielle.

### 2.2 Des cadres salariés de droit privé en forte augmentation

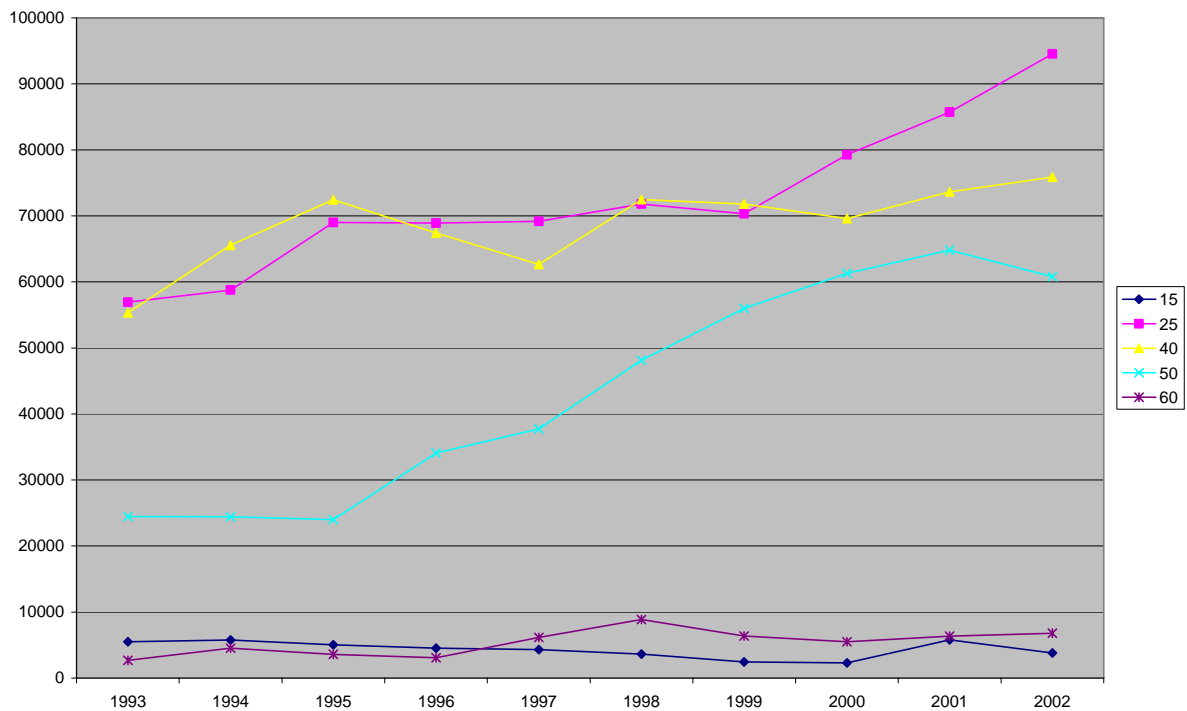
L'analyse des enquêtes emploi de 1993 à 2002 montre que le nombre de cadres associatifs augmente assez fortement entre 1993 et 2002, puisque cette population connaît un taux de variation annuel de + 5,9% (+5,5% une fois les fonctionnaires mis à disposition isolés). Cette augmentation est à croiser avec la hausse du nombre de salariés associatifs sur la même période dont le taux de variation annuelle est de 3,6%. On observe donc en longue période une tendance à la structuration des fonctions d'encadrement, de direction et d'organisation du travail dans le secteur associatif qui coïncide avec une dynamique de « professionnalisation » observable au niveau des organisations elles-mêmes, devenues de véritables « entreprises associatives » (Hély, 2004).



Ce chiffre est important car il montre une forte dynamique de cette catégorie salariale et des secteurs d'activité dans lesquels ils sont embauchés. Il constitue effectivement un indicateur pertinent de la structuration d'un secteur pérenne du salariat.

La part du nombre de cadres évolue entre 14% et 17% dans le salariat associatif de 1993 à 2002 alors qu'elle ne se situe qu'entre 11% et 13% dans le privé lucratif sur la même période. L'augmentation du nombre de cadres associatifs est nette chez les 25 à 39 ans entre 1993 et 2002 (de 58 000 à 95 000) avec une hausse très forte sur la période 1998 à 2002 alors que le nombre des cadres associatifs de 40 à 49 ans évolue faiblement. Sur la même période, les cadres associatifs âgés entre 50 et 59 ans voit leur nombre croître même si l'on note une baisse dès 2001.

Graphique 2 : Proportion de cadres associatifs selon la tranche d'âge par année (enquêtes annuelles sur l'emploi série 1993-2002)



Ces augmentations convergent vers les conclusions posées par les enquêtes récentes démontrant la hausse du nombre d'employeurs associatifs<sup>6</sup>. L'accentuation des processus de professionnalisation<sup>7</sup> à l'œuvre dans les entreprises associatives se confirme. D'ailleurs, la catégorie modale des cadres associatifs repérée dans les enquêtes demeure celle des « cadres administratifs et commerciaux » dont la présence constitue un indicateur du degré de technicisation et de spécialisation des fonctions d'encadrement. Il semble que la mise en œuvre du programme gouvernemental « Nouveaux Services, Emploi Jeunes » dès 1997 sous le gouvernement de Lionel Jospin ait eu un impact significatif sur la croissance de cette catégorie salariale tant dans la hausse du nombre de cadres « qui encadrent » de nouveaux salariés fraîchement recrutés que parce que ce programme a favorisé l'émergence de fonctions salariales nouvelles notamment dans les secteurs de la préservation de l'environnement qui ont généré l'embauche de cadres techniciens<sup>8</sup> qui encadrent peu d'autres salariés. Nous

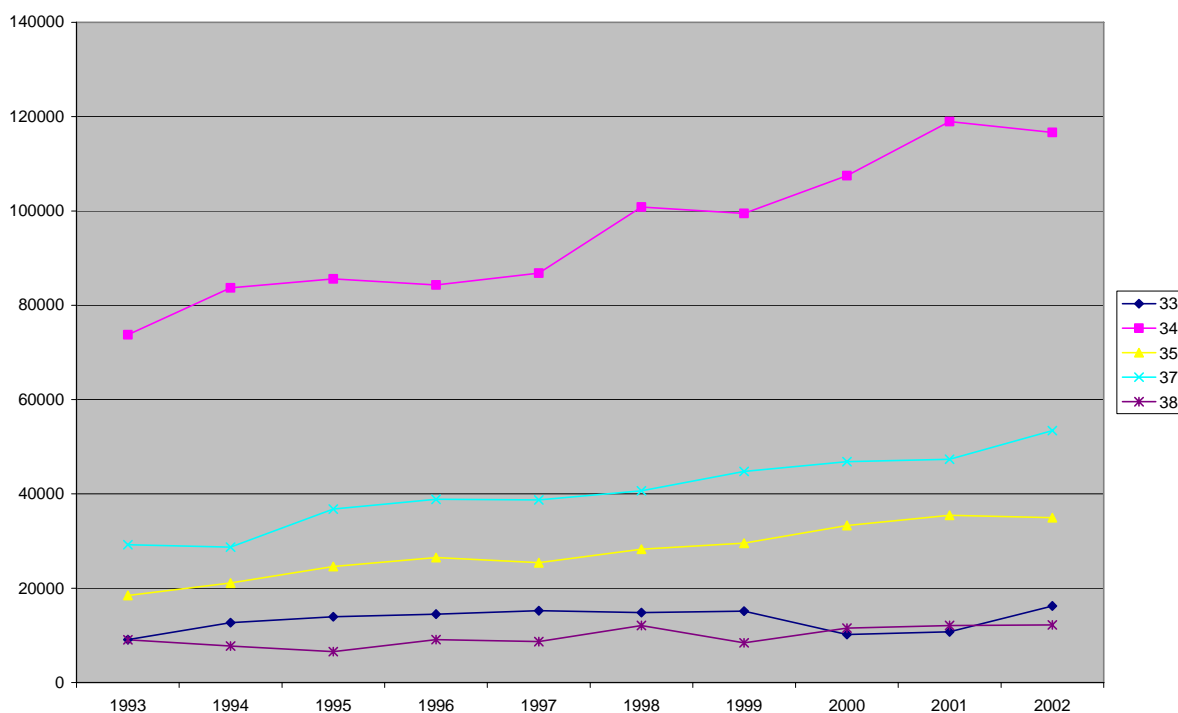
<sup>6</sup> THERNONOG Viviane (2007)...Daloz/juris, en cours de publication

<sup>7</sup> voir les contributions au colloque « les transitions professionnelles dans le monde associatif », 25 et 26 avril 2007, MSH d'Aquitaine

<sup>8</sup> BOUFFARTIGUE P. (2003), distinction cadres ...la grande rupture...

pouvons donc noter dès lors que 59% des cadres associatifs d'entreprises de 1 à 2 salariés ont entre 25 et 29 ans.

*Graphique 3 : Structure de la catégorie des cadres associatifs par CS selon les années (enquêtes annuelles sur l'emploi série 1993-2002)*



De plus, le croisement des variables « taille de l'entreprise/tranche d'âge des cadres » vient confirmer cette tendance. Les cadres associatifs de 50 à 59 ans sont très majoritairement en poste dans les entreprises de + 500 et de + de 1000 salariés, configuration d'entreprise associative fortement implantée dans le secteur sanitaire et social.

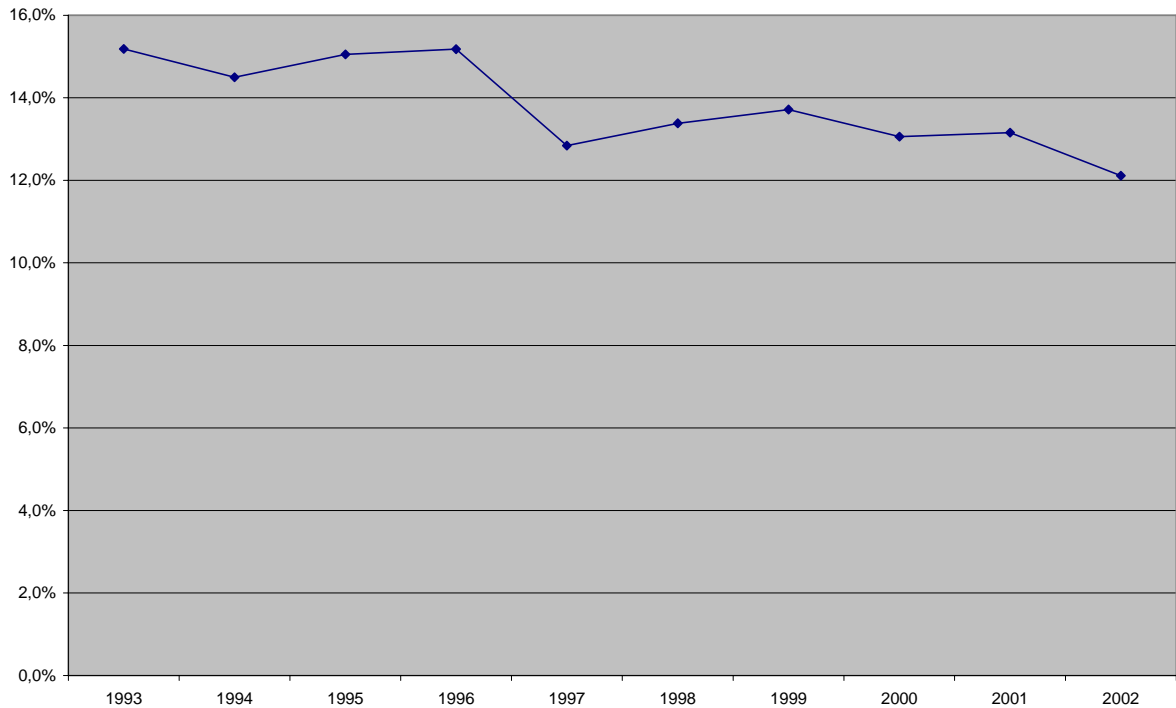
- Le cas des cadres associatifs, agents de l'Etat

L'une des caractéristiques structurelles de cette population réside dans le fait qu'une part significative est issue de la fonction publique. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre de politiques publiques, l'Etat aux premiers rangs desquels le Ministère de l'Education Nationale peut mettre à disposition d'association, notamment reconnue d'utilité publique, des agents de l'Etat<sup>9</sup>. Si le nombre de fonctionnaires employés dans les associations est estimé en effectifs entre 35 000 et 64 000 , il semble structurellement (en % de l'emploi

<sup>9</sup> Rapport annuel Conseil d'Etat (2000),

associatif) en baisse significative puisqu'il représentait 15% des salariés associatifs en 1993 pour ne représenter que 12% en 2002 (tableau n°2).

*Graphique 4 : part des fonctionnaires mis à disposition dans le salariat associatif (enquêtes annuelles sur l'emploi série 1993-2002)*



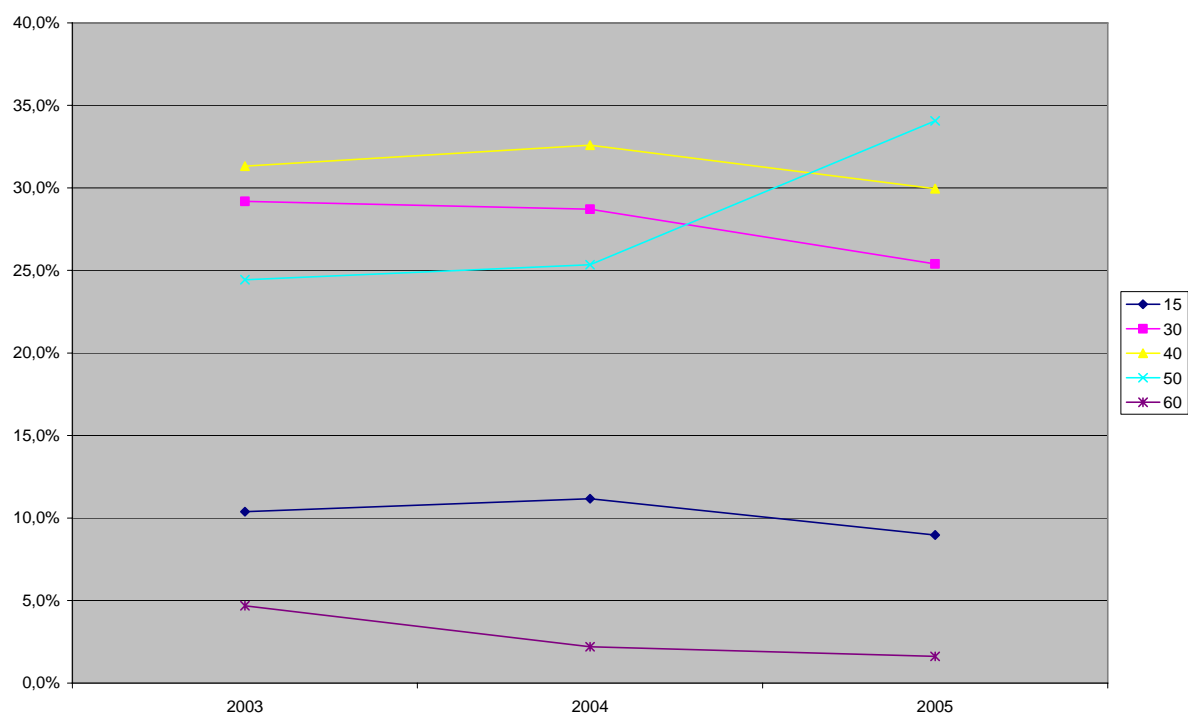
De plus la part des plus de 50 ans y occupe une position dominante. L'essentiel de ces agents de la fonction publique sont des cadres d'une part parce que leur statut public les définit comme tel (catégorie A) ou bien parce que leur détachement ou leur mise à disposition dans une structure de droit privé « privatise » leur contrat de travail. Ils deviennent détenteurs d'un contrat de droit privé pendant la durée de leur mise à disposition<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> jurisprudence

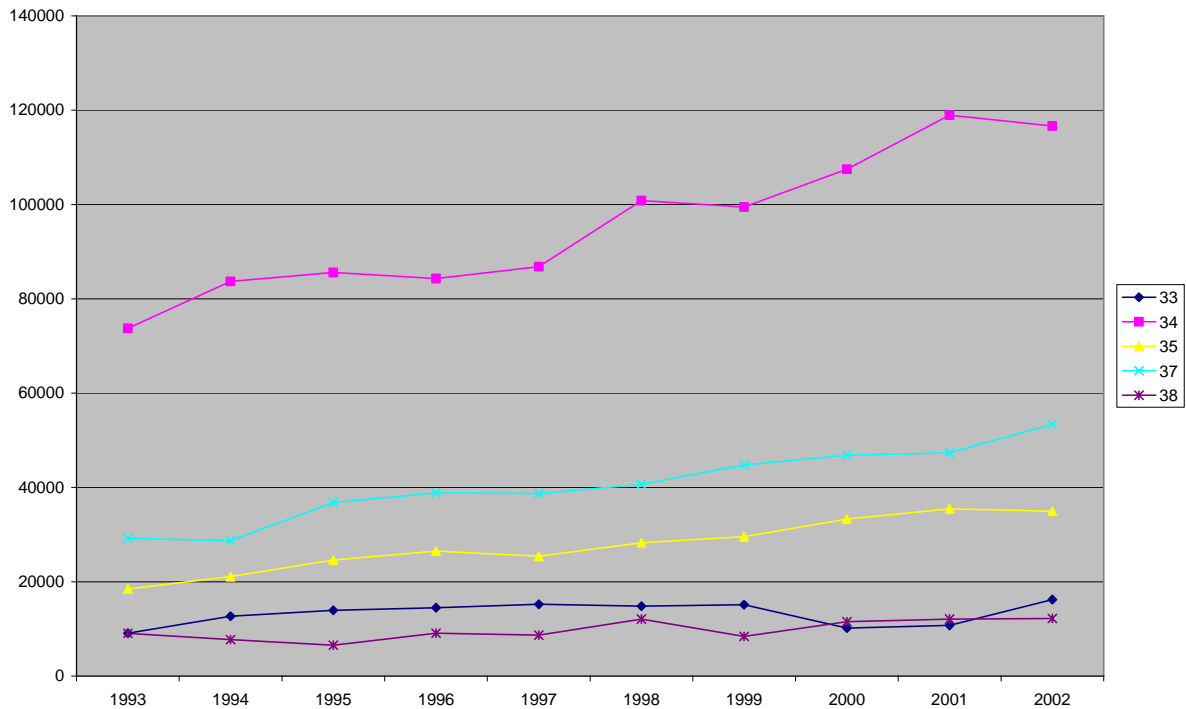


Graphique 5 : Structure de la catégorie des cadres associatifs par tranches d'âge selon les années (enquêtes annuelles sur l'emploi série 2003-2005)



Ces cadres salariés, sont regroupés dans les PCS 34 (professeurs), 35 (artistes) et 37 (cadres administratifs et de direction).

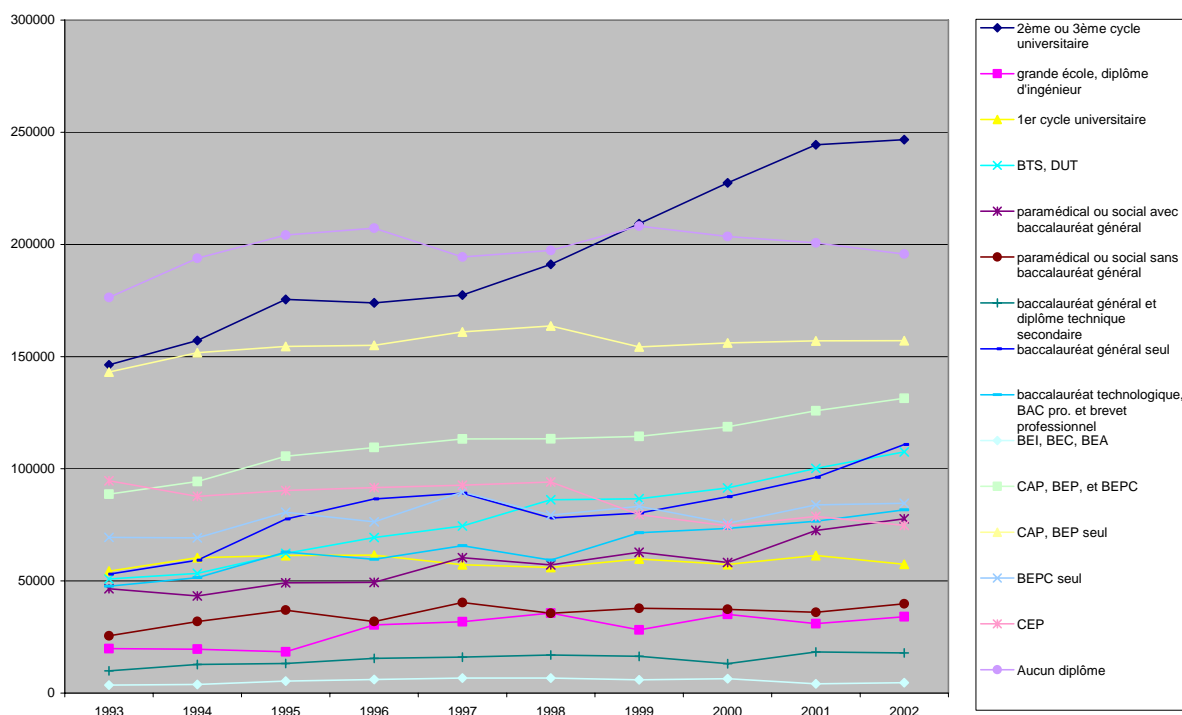
*Graphique 6 : Structure de la catégorie des cadres associatifs par catégorie socioprofessionnelle selon les années (enquêtes annuelles sur l'emploi série 1993-2002)*



Dans un certain nombre de cas, des agents de l'Etat qui sont de catégorie B non cadre deviennent cadres dans la continuité de leur détachement ou de leur mise à disposition. Le lien juridique étant déterminé par un contrat de droit privé précisant une définition plus large des missions à accomplir que celles réalisées comme fonctionnaire in situ. Ces agents non cadres dans la fonction publique deviennent donc cadres (et cotisent à une caisse des cadres 'à vérifier auprès de France') dans une entreprise associative. Dans une étude précise de l'enquête Formation Qualification Professionnelle 2003, les populations regroupées dans la PCS 42 c'est à dire des enseignants comme les instituteurs que nous considérerons comme cadres puisque étant recrutés comme tels dans les entreprises associatives.

### 2.3 Les cadres associatifs sont de plus en plus diplômés

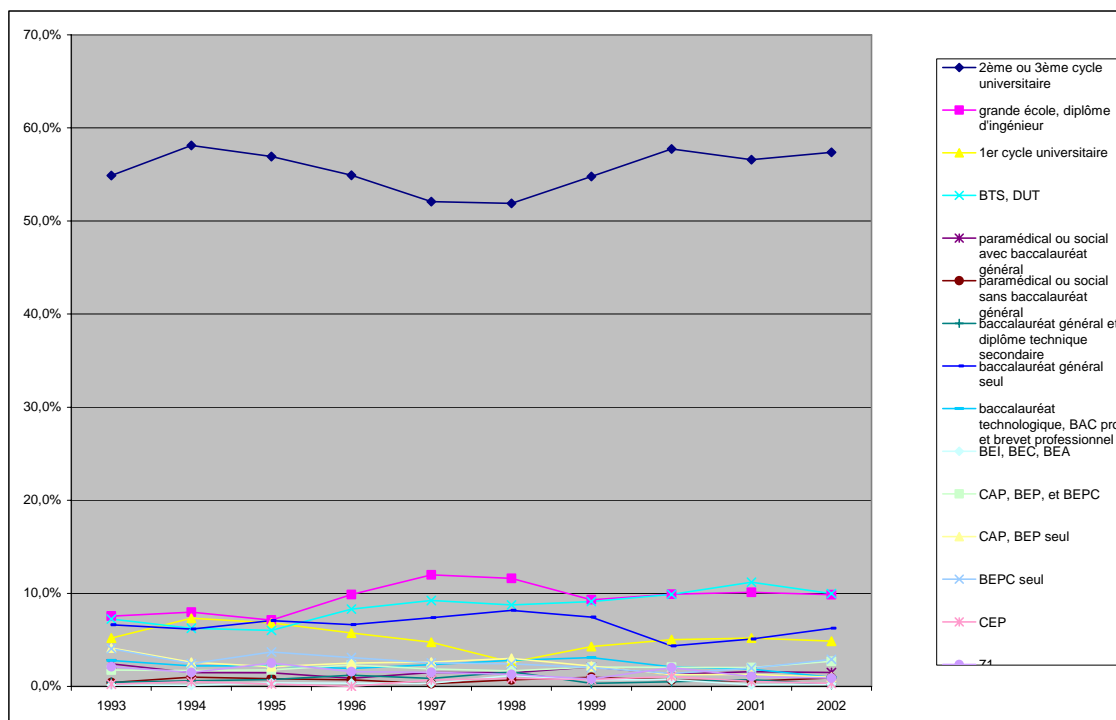
Graphique 7 : Effectifs des cadres associatifs par niveau de diplôme selon la période (enquêtes annuelles sur l'emploi série 1993-2002)



Nous avons pu noter que la part des diplômés du supérieur chez les salariés associatifs connaissait une augmentation de + 39% entre 1997 et 2002 (tableau n°6) alors que la part des « sans diplôme » baisse significativement dès 1999. Sur la même période, il faut noter un tassement de la part des diplômés du premier cycle universitaire alors que la part des diplômés en BTS et DUT connaît une augmentation constante. Chez les cadres associatifs proprement dit, la part des diplômés du supérieur passent de 55% en 1993 à 58% en 2002, à laquelle il faut ajouter 10% qui sont diplômés de grandes écoles. Sur la même période, les cadres d'entreprise du secteur lucratif ne comptent que 32% de diplômés du supérieur et 24% diplômés de grandes écoles<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Ces chiffres confirment ceux cités par FRICKEY A. et PRIMON J-L (2001), « Du diplôme à l'emploi : des inégalités croissantes », p.169 in BOUFFARTIGUE P. (2001), (sous la direction), *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris, 348 p : pour les cadres toutes filières confondues selon lesquels près de 58% de l'ensemble des cadres possèdent un diplôme égal ou supérieur à la licence (bac + 3) en 1998, les cadres d'entreprises n'étant diplômés à ce niveau que pour 45,7% d'entre eux contre 65,5% pour les cadres du public et 84% pour les professions libérales ;

Graphique 8 : Structure de la catégorie des cadres associatifs par niveau de diplôme selon les années (enquêtes annuelles sur l'emploi série 1993-2002)



Le développement des entreprises associatives notamment dans un secteur de l'économie sociale et solidaire couplé avec les effets incitateurs des politiques publiques en faveur de l'embauche de contrats aidés expliquent cet accroissement intéressant du nombre de diplômés chez les cadres associatifs. Cette augmentation semble compenser la baisse du nombre de cadres arrivés sur la marché du travail dans les années 60 à 70 qui voient leurs droits à la retraite s'ouvrir progressivement, remplacés par des cadres mieux diplômés.

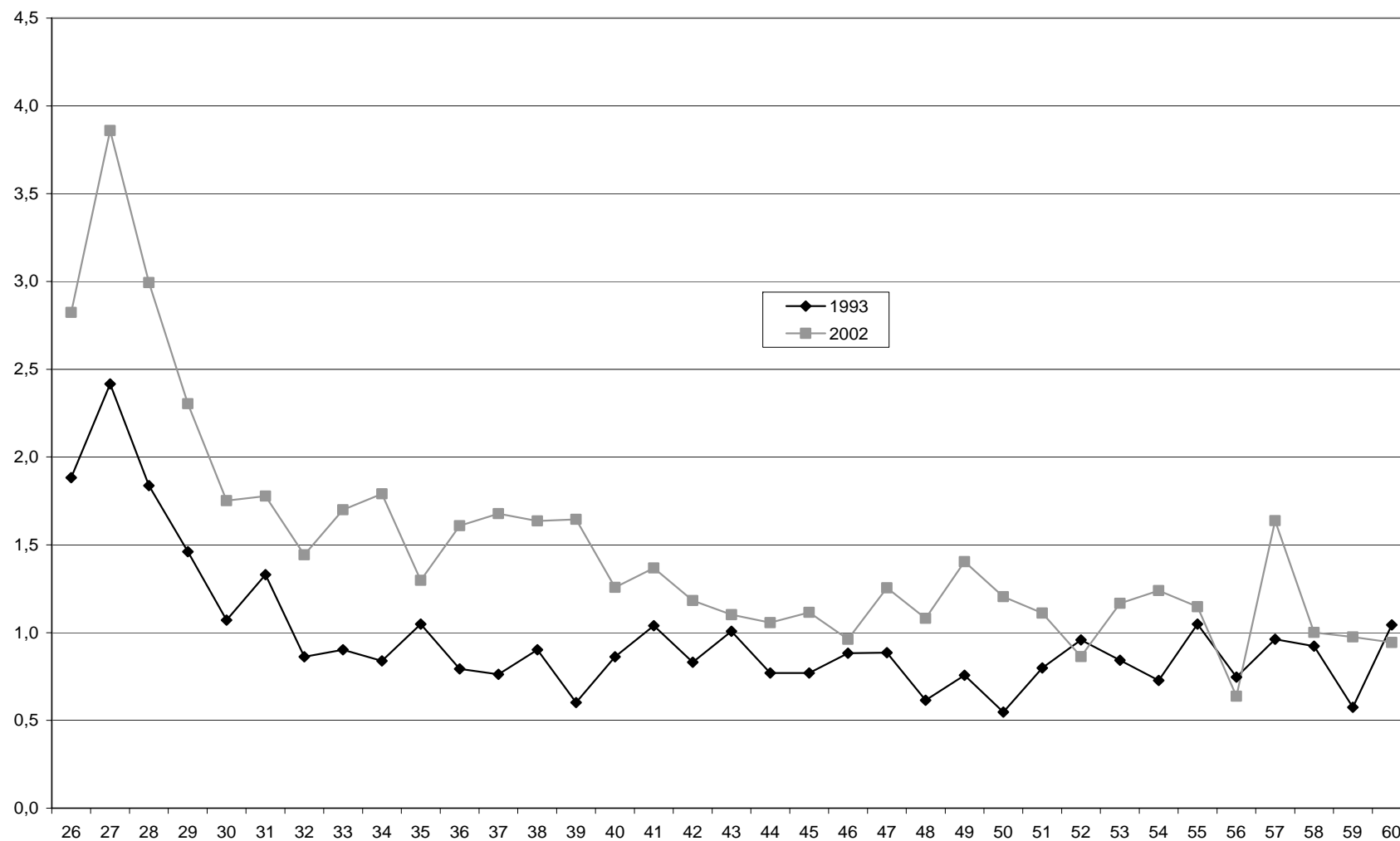
### 3. Confirmation de la typologie

La catégorisation opérée en 2005 est confirmée par l'étude des données secondaires des enquêtes emplois de l'INSEE de 1993 à 2002. En effet, les « transfuges » et les « surclassés » qui sont majoritairement des « baby boomers », cadres d'entreprises associatives de plus de 50 salariés<sup>12</sup> comptaient un nombre important de fonctionnaires, notamment de l'éducation nationale mis à disposition des associations nationales notamment dans les secteurs de l'éducation, de l'animation. Symptomatiques des organisations intermédiaires instituées en charge du prolongement du service public par la mise en œuvre

<sup>12</sup> qui ne représentent qu'un peu plus de 2% de la totalité des associations déclarées en France et seulement 20% des entreprises associatives.

d'activités d'intérêt général dans la sphère d'influence directe de l'Etat Social, les cadres quinquagénaires de ces entreprises associatives malgré un capital scolaire limité ont pu envisager une trajectoire ascendante en participant du développement de secteurs d'activités économiques à la fin des années 70. Pour la part de ces cadres associatifs qui sont des fonctionnaires mis à disposition, il y a eu là une possibilité de diversification de carrière et de promotion sociale que leur statut dans leur corps d'origine ne leur permettait pas d'envisager. Ils voient leur nombre diminuer. Pour d'autres qui n'avaient pas de capital scolaire, l'accompagnement des phases de fort développement de ces entreprises associatives dans des secteurs économiques diversifiés a favorisé leur professionnalisation dans des carrières qu'ils n'auraient pu embrasser dans des entreprises du secteur privé lucratif (trajectoires, origines sociales des parents, ...). Les catégories dites « déclassés de promotion » et « intégrés » se caractérisent par des cadres associatifs âgés entre 25 et 49 ans, qui ont bénéficié pour une part significative et beaucoup plus importante que leurs parents de la massification de l'enseignement en général, de l'enseignement supérieur en particulier. Comme cela est pointé dans ces travaux, la part des diplômés du supérieur universitaire croit donc largement offrant manifestement des débouchés professionnels sur un marché du travail dont nous rappelons qu'il croit en moyenne de 3,6% pour les salariés et de 5,9% pour les cadres.

Graphique 9 : ratio du nombre de travailleurs associatifs sur le nombre de fonctionnaires titulaires de l'Etat selon l'âge



Lecture : En 1993, il y avait 1,9 travailleur associatif pour un fonctionnaire pour les individus âgés de 26 ans. Ce ratio était de 2,9 en 2002. Pour la tranche des 26-39 ans, le ratio était d'un travailleur associatif pour un fonctionnaire en 1993. En 2002, il est passé à 1,8 travailleur associatif pour un fonctionnaire pour cette même catégorie. A titre de comparaison, le ratio n'a quasiment pas évolué pour les 40-60 ans (il valait 1 en 1993 et 1,1 en 2002). Sources : Enquêtes annuelles sur l'emploi 1993 et 2002

Ces salariés de droit privé, qui ont une probabilité plus forte de devenir travailleur associatif qu'agent de la fonction publique en 2002 qu'en 1993 (Graphique 9 : ratio du nombre de travailleurs associatifs sur le nombre de fonctionnaires titulaires de l'Etat selon l'âge), débutent dans un marché transitionnel et peuvent se retrouver sur un marché secondaire. Cette partie de l'espace social, sous la double influence du champ public/privé et non-lucratif/marchand, ne pourrait-elle pas constituer une position d'attente pour des acteurs qui ont vu d'une part leur tentative d'entrer dans la fonction publique « contrariée » par des échecs réels dans des concours de plus en plus sélectifs et dont les places sont objectivement moins nombreuses. Les données longitudinales manquent ici cruellement pour savoir si le passage par un emploi dans le secteur associatif est une étape intermédiaire ou durable dans la trajectoire professionnelle des travailleurs associatifs. D'autre part, ces cadres associatifs, diplômés du secteur universitaire valorisent un capital scolaire généraliste dans un secteur d'activité où les diplômes spécifiques liés à la dirigeance des organisations à but lucratif, et des entreprises de l'économie sociale et solidaire ne sont pas en nombre important et surtout ne sont pas des passages obligés. Enfin, pour ces 35/45 ans, l'attrait pour l'entreprise associative comme organisation entrepreneuriale du secteur de l'économie sociale et solidaire est une hypothèse à envisager. Elle peut être « choisie » comme une forme alternative à une implication dans un encadrement marchand dominé par le paradigme managérial de « la main visible du marché » mais aussi alternatif à l'encadrement public dont les places sont de plus en plus limitées.

L'émergence de la catégorie des « cadres associatifs » semble fortement liée la question des transformations de l'emploi public. En effet, jamais dans l'histoire de la société française le nombre d'agents du service public n'a été aussi élevé qu'au début du 21<sup>ème</sup> siècle. Les effectifs de la fonction publique ont ainsi connu durant les deux derniers siècles une croissance, certes soumise à certaines variations conjoncturelles comme l'ont mis en évidence Alain Darbel et Dominique Schnapper<sup>13</sup>, mais globalement régulière, à tel point d'ailleurs qu'elle semblait inexorable. L'année 2002 marque un tournant historique puisque les effectifs des agents de l'Etat (titulaires et non titulaires compris) ont amorcé leur diminution (confirmée depuis deux ans par l'INSEE<sup>14</sup>), diminution que les nombreux départs en retraite des fonctionnaires nommés dans les années de croissance de l'Etat social, va selon toute vraisemblance, accélérer. Si actuellement environ 100 000 fonctionnaires partent en retraite

---

<sup>13</sup> « Aux périodes de basse conjoncture de l'emploi correspond un fort recrutement public et, inversement, aux périodes de haute conjoncture des difficultés pour le recrutement public », (Darbel & Schnapper, 1969), p.40-41

<sup>14</sup> *Insee première*, « Les agents de l'Etat au 31 décembre 2003 », n° 1034, juillet 2005

par an (contre 60 000 départs en 1995), la tendance devrait être de 130 000 par an à partir de 2010 selon les estimations de la DGAFP<sup>15</sup>. Si cette onde de choc démographique était jusqu'ici imperceptible sur l'ensemble des effectifs de la fonction publique, c'est comme le souligne Louis Chauvel, que l'on a préféré réguler le flux d'entrées plutôt que d'agir sur les titulaires en place : « malgré un sacrifice constant de la jeunesse qui a vu depuis vingt ans se réduire de plus de la moitié les places dans la fonction publique, le nombre de fonctionnaires demeure rigoureusement le même depuis 1984. Ici comme ailleurs, on a préféré traiter le flux des nouveaux entrants, qui ont été sacrifiés, faute de pouvoir prendre position sur le stock, inexpugnable » (Chauvel, 2006, p.69). Et c'est paradoxalement à une époque où le désir de devenir fonctionnaire n'a jamais été aussi prégnant que le nombre de places disponibles va être de plus en plus rare. On sait que le souhait d'être fonctionnaire a toujours été très élevé notamment en période de crise du marché du travail où la fonction publique représente des valeurs de sécurité et de stabilité fortement prisées (De Singly & Thélot, 1988). Mais, on sait également, depuis les analyses d'Alain Darbel et Dominique Schnapper menées dans les années 1960, que la fonction publique se caractérise un taux d'hérédité professionnelle parmi les plus élevés de la population active occupée : un fils de fonctionnaire a deux fois plus de chances de devenir lui-même fonctionnaire (Darbel & Schnapper, 1969). Ce qui signifie que le nombre de fils et de filles de fonctionnaires n'ayant jamais été aussi élevé qu'aujourd'hui, nombre d'aspirations à servir la collectivité devront s'épanouir au delà de la fonction publique.

Cette inversion brutale d'une dynamique de croissance pluriséculaire de l'emploi public pose donc une question politique et sociologique redoutable : que vont devenir les individus qui se destinaient à devenir fonctionnaire sachant que ces derniers vont être socialisés dans un contexte historique qui s'avère soudainement de plus en plus défavorable à leurs aspirations ? Il est bien entendu impossible, sous peine de sombrer dans une tentation prophétique dont le sociologue n'est jamais exempté, de prévoir l'ampleur de ce décalage et les ajustements qu'il devra nécessairement engendrer. Mais, il y a fort à parier que cette situation de désajustement soit l'occasion d'une transformation radicale de la structure sociale par l'émergence de nouvelles professions. En effet, les situations de décalage entre aspirations subjectives et chances objectives sont généralement propices comme l'a mis en évidence Pierre Bourdieu à l'élaboration de nouvelles catégories sociales<sup>16</sup>. Tout se passe actuellement

---

<sup>15</sup> Cf. Rapport de l'observatoire de l'emploi public 2004-2005

<sup>16</sup> « Ceux qui entendent échapper au déclassement peuvent en effet ou bien produire de nouvelles professions plus ajustées à leurs prétentions (socialement fondées dans un état antérieur des rapports entre les titres et les



comme si les détenteurs de « titres dévalués », qui dans un contexte historique plus favorable, auraient pu prétendre accéder aux postes offerts par la fonction publique s'en trouvent aujourd'hui écartés du fait à la fois d'une restriction de l'offre et d'une intensification de la compétition scolaire (compétition d'ailleurs largement inégale dans un système d'enseignement supérieur dualisé entre universités sous dotées et grandes écoles sur dotées) entre les prétendants aux postes.

Si la cohorte des salariés du secteur associatif des années 1970 constituaient une fraction marginale de ce que les sociologues ont désigné comme les « nouvelles classes moyennes salariées » composées de professions dites « intermédiaires » selon la nomenclature des catégories socioprofessionnelles de l'INSEE (éducateurs spécialisés, professions de la santé, formateurs etc.), il faut maintenant s'interroger sur ce que représente l'emploi associatif pour les générations qui entrent actuellement sur le marché du travail<sup>17</sup>. Le programme « emploi-jeune » mis en œuvre à partir de 1997 a ainsi entraîné la création de 100 000 emplois dans le secteur associatif et l'on peut estimer qu'un poste sur deux a été pérennisé (Tchernonog, 2007). Ce qui est considérable surtout que l'absence d'évaluation statistique officielle par les services de l'emploi des sorties des contrats emploi jeune créés dans la police et l'éducation nationales laisse penser que la proportion d'individus titularisés sur des emplois statutaire de droit public doit y être très faible. Cet effet d'une politique publique de l'emploi est de plus prolongé par le dispositif des « emplois tremplin » mis en œuvre par les conseils régionaux depuis 2004 et dont la vocation est également de soutenir la création d'emplois associatifs à destination des jeunes entrants sur le marché du travail. Autrement dit, l'hypothèse que nous avançons est que l'emploi associatif pourrait bien représenter une alternative de plus en plus sérieuse à la raréfaction des postes de fonctionnaires, en particulier parmi les entrants ayant des parents fonctionnaires dont la socialisation primaire reste empreinte d'une culture du service public et du souci d'être utile aux autres. Les données statistiques observées à partir des enquêtes annuelles sur l'emploi de l'INSEE (cf. graphique 3) révèlent déjà une augmentation significative des chances d'être travailleur associatif plutôt que fonctionnaire titulaire de l'Etat pour les nouvelles générations âgées de moins de 40 ans entre 1993 et 2002. Le non-renouvellement d'un fonctionnaire partant en retraite sur deux,

---

postes) ou bien aménager conformément à leurs prétentions, par une redéfinition impliquant une réévaluation les professions auxquelles leurs titres leur donnent accès », Pierre Bourdieu, « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1978, p.14

<sup>17</sup> On peut d'ailleurs sur point regretter que le Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Emploi et les Qualifications qui réalise de grandes enquêtes quantitatives (enquêtes « génération ») sur les sortants de formation initiale ne prennent pas en compte les associations comme un employeur légitime.

annoncé comme l'un des points clés du programme de réformes du nouveau gouvernement, risque donc de conduire, notamment pour les plus jeunes, à l'augmentation des chances d'être travailleur associatif plutôt que fonctionnaire statutaire. Assistons-nous là à la naissance d'une nouvelle fonction publique ?

Rien n'est moins sûr car le développement de l'entrepreneuriat associatif, et plus largement des entreprises associatives [Alix et Castro, 1988, Hély 2005] ont abouti à l'apparition visible de relations professionnelles apparemment similaires à celles existantes dans le secteur de l'entreprise marchande capitaliste. Avec la mise en œuvre de conventions collectives sectorielles proprement dites, les employeurs associatifs ont dû créer des regroupements et des syndicats. Ainsi, la plupart des grandes fédérations associatives ont créé ou participé à créer des syndicats employeurs afin de promouvoir leurs revendications dans les négociations de branche<sup>18</sup>. Aujourd'hui, l'ensemble des syndicats employeurs associatifs de l'animation sont regroupés dans le Conseil National des Employeurs Associatifs (CNEA) et dans l'UNIFED pour la majorité des employeurs associatifs du secteur sanitaire et social. Ces employeurs ont créé dès 1994, l'Union des Syndicats et Employeurs Représentatifs de l'économie sociale (USGERES) regroupant 22 organisations d'employeurs et groupements associatifs, coopératifs et mutualistes. Elles agissent dans 12 branches professionnelles et secteur d'activités<sup>19</sup>.

Les entreprises associatives fortement employeurs ont donc développé les outils nécessaires à la reconnaissance d'une légitimité institutionnelle. Elles sont confrontées à l'émergence des rapports sociaux orthodoxes au sein de l'entreprise, et non plus seulement aux seuls rapports sociaux entre militants, entre permanents permettant des régulations hiérarchiques sur un mode vocationnel. Les conflits entre salariés employés et cadres salariés, pour certains dirigeants, ont conduit à la multiplication des recours prud'homaux<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> La Ligue de l'enseignement crée en 1989 l'Union Nationale des Organismes de Développement Social, Sportif et Culturel (UNODESC), les CEMEA et les FRANCAS créent en 1984 le Syndicat National des Associations Gestionnaires d'Activités Educatives et Culturelles (SNOGAEC), le Syndicat des Associations de Développement Culturel et Social (SADCS) en 1971, l'Union Française des Centres de Vacances (UFCV) opte pour le Syndicat National des Employeurs de la Formation et de l'Animation (SNEFA) en 1991

<sup>19</sup> Il s'agit de l'aide à domicile, l'animation, Centres sociaux et socio-culturels, Coopération de production, coopération bancaire, Foyers de jeunes travailleurs, logement social, missions locales et PAIO, Mutualité, Radio-diffusion, secteur social et médico-social, Sport, tourisme social et familial.

<sup>20</sup> Sadoul. N (2007), « Le mandat de juge prud'homal : une activité de travail du salarié associatif », Colloque « Les transitions professionnelles dans le monde associatif » bénévolat, volontariat, salariat », avril 2007 – MSH d'Aquitaine, en cours de publication.

Cette implication délibérée dans le dialogue social conduit ce patronat associatif à peser dans le rapport de force qui se joue entre une puissance publique qui peine à consacrer aux représentants associatifs fédérés un rôle éminent dans le dialogue civil. Mais il s'agit manifestement de conduire un rapport de force avec le patronat orthodoxe qui défend une doctrine puissante en contestant aux associations et autres organisations du secteur de l'économie sociale, le fait même de mettre en œuvre des activités économiques, et a fortiori d'être des employeurs (MEDEF<sup>21</sup>).

Il nous semble également que ces rapports sociaux peuvent se lire par l'analyse de l'activité de ces cadres comme une activité de travail c'est à dire comme une activité professionnelle recouvrant des dimensions organisationnelle, marchande, productive et politique<sup>22</sup>. Cette lecture apporte des éléments d'observation qui montrent que ces catégories salariales ne mutent pas mécaniquement en « sub fonction publique ». Certes, il existe, une dynamique verticale à l'œuvre dans les branches professionnelles et qui favorise une logique métiers. Elle s'appuie sur le développement de diplômes professionnels reconnus dans l'animation, dans la prévention spécialisée, dans la formation professionnelle, etc. dans les métiers relationnels plus globalement. La généralisation des outils de gestion dans certaines entreprises associatives agissent comme une dynamique horizontale car ces dispositifs de gestion du post-taylorisme (Mercier, 2004) sont à la fois similaires à ceux utilisés dans le champ marchand (Boussard, 2007) mais aussi à l'œuvre dans les organisations publiques. Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences, démarches de certification qualité client de type iso, multiplication des procès de labélisation, pénétration des logiques managériales ne sont que quelques unes des techniques utilisés pour promouvoir le projet associatif dans ces entreprises associatives notamment dans la part de promotion de leur utilité sociale et de leur volonté à répondre aux besoins sociaux et culturels.

---

<sup>21</sup> MEDEF, (2002), « Marché unique, acteurs pluriels pour de nouvelles règles du jeu ». Par cette prise de position, l'organisation patronale vise à soumettre aux lois du marché tous les secteurs de l'économie qui échappent encore aux intérêts privés. Pour le Medef, il s'agit notamment « d'intégrer le secteur associatif à vocation sociale et l'économie sociale et solidaire dans le marché concurrentiel ».

<sup>22</sup> Terssac de G, (2006), « Pour une sociologie des activités professionnelles », in Sociologie du travail et activité (coord. BIDEF Alexandra (2006), pp.191 à 207, Octarès Editions ;

## Références bibliographiques

BARTOLI Annie, (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, (2<sup>nd</sup>e édition)

BEAUD Stéphane, CONFAVREUX Joseph, LINDGAARD Jade, (2006), *La France invisible*, Paris, La découverte

BERNARDEAU Denis & HELY Matthieu, « Transformations et inerties du bénévolat associatif. Analyse secondaire des enquêtes de l'INSEE contacts 1982-1983 et EPCV 2002 », *Sociologies pratiques*, n°15, à paraître

BODIGUEL J.-L ET ROUBAN L., (1991), *Le fonctionnaire détrôné. L'État au risque de la mondialisation*, Paris, Presses de la FNSP

BODIGUEL, GARBAR, SUPIOT, (2000), *Servir l'intérêt général Droit du travail et fonction publique*, Paris, Puf, « Les voies du droit »

CHAUVEL Louis, (2006), *Les classes moyennes à la dérive*, Paris, Le seuil, « La république des idées »

CONSEIL D'ÉTAT, (2003), « Considérations générales pour le statut de la fonction publique », collection « études et documents du Conseil d'État » in *Perspectives pour la fonction publique*, n°54

DARBEL Alain & SCHNAPPER Dominique, (1969), *Morphologie de la haute administration française. Les agents du système administratif (Tome 1)*, Paris, Mouton

DEVOLVE Pierre, « La privatisation du service de l'Etat » in *Pouvoirs*, n°117, Le seuil, 2006, p. 107-120

DE SINGLY François & THELOT Claude, (1988), *Gens du privé, gens du public : la grande différence*, Paris, Dunod

DORD Olivier, (2007), *Droit de la fonction publique*, Paris, Puf, « Thémis droit »

DREYFUS François, « Servir l'Etat : un idéal encore moderne ? » in *Pouvoirs*, n°117, Le seuil, 2006, p. 5-15

DUBET François, *Le déclin de l'institution*, Paris, Le seuil, « L'épreuve des faits », 2002

DURAN Patrice, *Penser l'action publique*, Paris, LGDJ, Collection droit et société, « série politique », 1999

ENGELS X. & alii., (2006), *De l'intérêt général à l'utilité sociale ? La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales »

EUILLET A., (2002), « L'utilité sociale, une notion dérivée de celle de l'intérêt général », *Revue de droit sanitaire et social*, 38<sup>ème</sup> année, n°2, avril-juin, p. 207-228

GATEAU G, (1989), « L'emploi associatif en 1988 » in *Associations et emploi*, Document de l'Institut National de la Jeunesse, mars, p.31-38

HÉLY M., (2006), « De l'intérêt général à l'utilité sociale : transformations de l'état social et genèse du travailleur associatif » in Isabelle ASTIER & Nicolas DUVOUX, *La société biographique. Une injonction à vivre dignement*, Paris, L'harmattan, « Logiques sociales », p.173-194

HÉLY M., (2005), *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de doctorat, EHESS

HÉLY M., (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n°9, p. 27-51.

HÉLAN F. (1988a), « Un monde sélectif : les associations », *Économie et statistique*, n°208, mars, p.17-31

HÉLAN F. (1988b), « Au cœur du réseau associatif : Les multi-adhérents », *Économie et statistique*, n°208, mars, p.33-44

LAURENT Marie-Line, (1999), *Les emplois jeunes : nouveaux contractuels de l'administration*, Paris L'Harmattan, « Logiques juridiques »

LIPSKY Michael, (1980), *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New York, Sage

MONIOLLE Carole, « Les apports essentiels de la loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances en matière de dépenses de personnel », *Actualités juridiques du droit administratif*, 6 novembre 2006, p.2040-2045

NARCY M., (2007), *Motivation intrinsèque et équité salariale : une comparaison entre le secteur associatif et le secteur privé*, Université d'Assas Paris II,

SIMONET M. (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement » in Alter N. (Dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, Puf.,191-207.

SIMONET-CUSSET M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail » dans le cadre d'un numéro spécial consacré à « l'activité et action et dans le travail », *Revue de l'IREES*, n°44, 1, p.141-155

SUPIOT Alain, (2000), « Introduction » in BODIGUEL, GARBAR, SUPLOT, (2000), *Servir l'intérêt général Droit du travail et fonction publique*, Paris, Puf, « Les voies du droit », p.13-32

TCHERNONOG Viviane, (2008), *L'état des associations. Le paysage associatif français et ses évolutions*, Paris, Dalloz/Juris Association, à paraître