

23^{ème} colloque
Paris, 9 novembre 2010

LES FRONTIERES DE L'ECONOMIE SOCIALE
SE SONT-ELLES DEPLACEES ?

Quelle identité professionnelle pour les
cadres de l'économie sociale ?

Fanny DARBUS
EHESS

Gilles LAZUECH
UNIVERSITE DE NANTES

Gilles Lazuech
Université de Nantes
CENS
Rue de la Censive du Tertre
BP 81227
44312 Nantes Cedex 3
Gilles.lazuech@univ-nantes.fr

Fanny Darbus
Docteur en sociologie
EHESS
Centre de Sociologie Européenne
54, bd Raspail
75006 Paris
fannydarbus@hotmail.com

Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale ?

Résumé :

Les cadres de l'économie sociale forment un groupe socialement hétérogène. Ils partagent cependant un rapport spécifique à leur travail qui permet de penser leur identité collective. Au cœur des pratiques de ces dirigeants, se trouve la valorisation des échanges sociaux existant au sein de leurs établissements. A travers plusieurs enquêtes consacrées aux cadres du secteur de l'insertion par l'économique, cet article met donc en évidence l'existence d'un éthos professionnel commun, qui rend pertinent la mobilisation du concept de *manager-militant* pour désigner ces cadres.

Abstract :

The managerial and professional staff of the social economy constitutes a heterogeneous group. However, they share a specific relationship towards their work that allows one to view their collective identity. Social exchanges that take place in their companies are highly valued, making them the very heart of their professional practices. Thus, this article establishes the common professional ethos, which allows us to consider this group with the understanding of the concept of *engaged-manager*.

Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale ?

Peu de travaux ont été consacrés en France à la connaissance des dirigeants salariés de l'économie sociale¹. La littérature sociologique reste fortement marquée par l'idée que le monde associatif ne peut être un univers ordinaire de travail, qu'il serait, au contraire, exclusivement marqué par la « volonté d'entreprendre et de faire autrement »². Les salariés du secteur associatif, ses cadres et ses dirigeants seraient, *a priori*, plus vertueux et plus engagés que les autres salariés du public, et du privé en particulier, parce qu'ils auraient un autre rapport *au* travail et un autre rapport aux autres *dans* le travail. Ces dispositions à la vertu et à l'engagement, ces capacités à être à l'écoute et au plus près des préoccupations des autres salariés, expliqueraient, notamment, l'acceptation d'un surtravail et des rémunérations inférieures à celles qui ont cours dans les autres secteurs de l'économie. Elles seraient également constitutives d'une figure nouvelle « d'être cadre au quotidien », que l'on désigne dans cet article par les termes de *manager-militant*.

A partir d'un matériau d'enquête constitué de données collectées auprès du secteur de l'accompagnement à la création d'activité d'une part, et de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) d'autre part, nous voulons observer dans quelle mesure le concept de *manager-militant* est pertinent pour désigner cette catégorie de cadres salariés dans ses pratiques managériales³. Dans une première partie nous présenterons ces cadres dirigeants dans leurs différences avant de considérer ce qui peut les unir autour d'une figure sociale communément partagée.

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

² Cf. Fanny Darbus, (2009) *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques*, Paris, EHESS, thèse de sociologie sous la direction de F. Lebaron, en particulier le chapitre 6.

³ Nos analyses s'appuient sur un matériau d'enquête constitué de 125 questionnaires retournés par les dirigeants salariés (sur 250 envoyés) et de 18 entretiens approfondis dans le cadre de l'enquête pour la DIIESES, ainsi que sur des entretiens et des observations réalisés, depuis 2001 en Loire-Atlantique, sur le dispositif d'insertion par l'économie. Deux enquêtes de type quantitative et qualitative ont été réalisées auprès de dirigeants salariés de structures relevant de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). La première entre 2003 et 2005 en Rhône-Alpes par Fanny Darbus, la seconde au cours du premier semestre de l'année 2007 en Pays de la Loire, par Gilles Lazuech en collaboration avec Lionel Prouteau. Les salariés étudiés par Fanny Darbus dirigent des coopératives d'activité et d'emploi. Ces entreprises aident et accompagnent des chômeurs à créer leur propre emploi et leur proposent également des services d'hébergement juridique, dits de « portage salarial », qui permettent de transformer les honoraires de ces petits entrepreneurs individuels en salaire. Gilles Lazuech et Lionel Prouteau ont pour leur part étudié des dirigeants d'entreprises d'insertion, de chantiers d'insertion, et d'associations intermédiaires.

Les cadres dirigeants de l'économie sociale : des figures contrastées

L'ensemble des dirigeants rencontrés au cours des deux enquêtes n'offre pas un profil homogène tant du point de vue des origines sociales, du niveau initial d'études, des parcours professionnels, que de l'investissement militant. Cette hétérogénéité des profils et des parcours des dirigeants s'inscrit dans le choix de la structure dans laquelle ils exercent leurs activités professionnelles : ils sont généralement plus managers dans les structures disposant d'un statut d'entreprise et plus militants dans celles fonctionnant sous le régime associatif. Ainsi, les dirigeants des entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et des coopératives d'activité et d'emploi adhèrent relativement aisément aux règles et aux exigences du champ économique, certains se considérant comme de véritables chefs d'entreprise. A l'inverse, les dirigeants de chantiers d'insertion et d'associations intermédiaires peuvent avoir le sentiment d'être des travailleurs sociaux responsables d'une structure d'aide aux chômeurs de longue durée. Les propos de deux cadres dirigeants rapportés ci-dessous illustrent cette opposition :

« Notre objectif, c'est de permettre à des gens en grande difficultés sociale ou professionnelle de retrouver une place dans la société à travers une activité salariée. Après, on va se servir de l'activité économique comme d'un outil, un support pédagogique pour la remise au travail. » (Directeur d'une ACI, ancien travailleur social).

« Notre activité économique doit être rentable, c'est-à-dire que nous devons générer chaque année nos propres ressources pour pouvoir avancer. Notre projet social dépend entièrement de la réalisation de notre activité économique. » (Directeur d'une entreprise d'insertion de 150 salariés spécialisée dans les métiers de la récupération).

Il semble que nous puissions distinguer deux approches différentes de la mission d'insertion qui renvoient à des formes organisationnelles et de relations aux hommes et à l'économie assez opposées. La première approche inscrit l'insertion dans le cadre plus général du principe de justice sociale : l'économie sociale a pour mission de corriger certaines injustices sociales structurelles liées aux effets du néolibéralisme sur le corps social ; la seconde approche

renvoie plutôt aux principes d'une égalité formelle des chances entre les individus dans le cadre d'une société libérale. Selon cette démarche le secteur de l'insertion par l'activité économique consiste à proposer des aménagements organisationnels visant à prendre en compte les « handicaps » des travailleurs mais sans que cela nuise à l'objectif de pleine efficacité économique⁴.

La figure du militant de l'économie sociale

La première figure correspond à un dirigeant qui conserve en lui « l'âme du militant » qu'il a souvent été dans sa jeunesse. Pour ces derniers, la mission sociale de la structure est mise en avant lors des entretiens, alors que l'activité économique n'est évoquée que comme support pédagogique. Dans celles qui accueillent des personnes ayant un handicap social lourd, l'activité économique est présentée comme l'occasion d'une mise en situation au travail concrète à partir de laquelle le processus de réaffiliation sociale peut prendre corps.

Ces dirigeants salariés se répartissent en deux sous-groupes, distincts eu égard à leur ancienneté au sein du champ de l'IAE.

Les pionniers

Les cadres pionniers, qui tous ont dépassé la cinquantaine, constituent la première génération de dirigeants salariés qui prend forme à la toute fin des années 70, avec la création et le développement d'associations dont la mission est d'aider par des actions de proximité des chômeurs de longue durée⁵. Ces cadres sont souvent issus de la classe populaire ou de la petite classe moyenne (parents employés, instituteurs). Pour ces « enfants de 68 » la fréquentation de grandes organisations d'encadrement de jeunesse et d'éducation populaire (comme les Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC), les Jeunesses Ouvrières Chrétiennes (JOC), Jeunesses Agricoles Chrétiennes (JAC) ou le scoutisme) ont constitué des points de passage et de références forts. Avant de travailler dans l'IAE, beaucoup ont été travailleurs sociaux et/ou militants de l'éducation populaire. Ces cadres de direction ont rarement effectués une reprise d'études visant l'obtention d'un diplôme de gestion ou de management dans le secteur de l'animation sociale, l'expérience comptant pour eux plus que les diplômes.

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

⁵ Voir Gilles Lazuech « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat », *Formation, Emploi*, n°95, Juillet-septembre, 2006

« 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, 55 ans).

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 qui constitue le groupe des cadres pionniers comme réalité sociale, c'est moins le rapport aux origines sociales que le rapport au métier. On doit souligner l'importance que représente du point de vue de la construction d'une identité collective, le fait de choisir une activité professionnelle qui se pense d'abord comme étant « au service des autres ». Ceci explique pourquoi ils se déclarent fréquemment engagés « à vie » dans le métier. Cet engagement s'exprime par deux formes de refus. Celui, précocement affirmé dans leurs trajectoires, de l'entreprise classique. Le choix du « sens » et de l'utilité sociale au profit du collectif justifie cette mise à distance. Par exemple, dans le cas des gérants de coopératives d'activité et d'emploi, le statut juridique de leur entreprise - celui de Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP) - est érigé en symbole de ce refus. Les sociétés de portage salarial, pourtant situées sur le même créneau d'activité mais qui sont des entreprises classiques, constituent pour les gérants de coopératives des figures repoussoirs auxquelles il convient pour eux de n'être en aucun cas assimilés⁶.

« Nous on se bat pour que des travailleurs indépendants aient des droits de salariés, selon une logique coopérative. Nous, on n'est pas comme les sociétés de portage salarial qui sont que là pour se faire du fric sur le dos de ceux qu'ils hébergent dans

⁶ L'enjeu de cette différenciation est principalement institutionnel : les pratiques de portage salarial étant controversées au plan juridique (cf. Lise Casaux-Labrunee, « Fraude ou nouvelle forme d'organisation du travail ? Le portage salarial », in *Semaine sociale Lamy*, supplément n° 1332, 10 décembre 2007, pp. 49-72), il s'agit pour les coopératives d'emploi que leurs activités soient interprétées comme issues d'une logique bienveillante créatrice d'emploi et de droits pour des entrepreneurs individuels, plutôt que procédant d'une logique marchande créatrice de salariés dépourvus de leurs attributs classiques. Les salariés des coopératives d'emploi et des sociétés de portage salarial sont en fait des « entrepreneurs-salariés » : travaillant pratiquement comme des travailleurs indépendants, leurs salaires dépendent exclusivement de leurs chiffres d'affaire, et ce dernier des missions qu'ils se trouvent eux-mêmes.

leur boîte. Nous on créé des entreprises collectives. » (Gérante d'une coopérative d'activité et d'emploi, niveau baccalauréat, 50 ans).

La seconde forme de refus se manifeste par une attitude de renoncement en matière de rémunération notamment et, plus généralement, de statut social. Ces cadres se définissent volontiers comme des « managers du quotidien » et des « catalyseurs d'énergie ». Ils apparaissent, lors des entretiens, investis corps et âme dans leur mission et ne semblent compter ni leur temps ni leur argent. Ils se définissent comme des « personnes de conviction ».

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

Les nouveaux entrepreneurs de l'économie sociale

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

Quelques-uns des dirigeants de ce groupe ont été travailleurs sociaux ou formateurs, certains ont un passé professionnel comme cadres 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 leur permette de s'éloigner de conditions de travail jugées pesantes. Les propos de Jacques, gérant d'une entreprise d'insertion, après avoir été cadre dans la

grande distribution, illustre ce mouvement de rupture avec les secteurs et les entreprises classiques de l'économie :

« 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, ce n'est pas que je trouvais mon ancien travail inutile pour moi, mais il était inutile pour les autres. » (directeur d'une entreprise d'insertion, 40 ans)

La rupture avec leur ancien emploi a parfois été provoquée par un licenciement économique. A cette occasion, certains nous ont confié avoir dû reconsidérer leur parcours professionnel et leur rapport au travail. Cette réflexion a souvent abouti à l'envie de « travailler autrement », c'est-à-dire davantage au service des autres que pour la réalisation coûte que coûte de résultats chiffrés fixés par un supérieur hiérarchique – le n+1 – dans une entreprise « classique ». Pour accompagner ce changement de cap professionnel, ces anciens salariés du secteur marchand sont pour la plupart retournés sur les bancs de l'université afin de suivre un cursus de formation plus conforme à leur nouveau métier

L'intérêt pour la mission sociale de la structure ainsi que le fait de travailler dans un cadre associatif ou coopératif sont généralement évoqués comme raisons fortes pour expliquer le choix de leur (ré)orientation professionnelle.

« J'ai un BTS de gestion et d'organisation des entreprises, j'ai travaillé pendant 10 ans dans le commercial, je vendais de la publicité, j'étais chef de pub chez H. à Orléans, ensuite j'en ai eu marre, je voulais changer, j'ai fait 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 m'a proposé un poste de formatrice en insertion (...). Ce qui m'intéressait, c'était la relation humaine. À H., je vendais du vent. » (Directrice d'une AI depuis 2006, 39 ans)

Les cadres salariés du secteur de l'IAE sont plus que des managers, ils apportent avec eux des idées, des projets, un dynamisme dont certaines structures, créées dans les années 80, ressentaient le besoin parce qu'elles perdaient des clients, rencontraient des difficultés financières, souffraient parfois d'une mauvaise gestion liée à des conflits entre les salariés et

les bénévoles ou, tout simplement, traversaient une crise de croissance. Ces jeunes cadres vont contribuer à assurer la transition vers un second âge de l'insertion : des structures moins militantes, moins assises sur le bénévolat, moins marquées par une gestion « approximative ».

« [La structure] existe depuis 85, c'est l'émanation de deux bénévoles qui ont décidé d'aider les gens en difficulté en leur proposant des petits travaux, jardinage, bricolage chez des particuliers. Il faut savoir que l'IAE en 1985 n'était pas du tout structurée, il n'y avait pas du tout de réglementation, c'était fait que par des bénévoles, c'était pas du tout professionnalisé au niveau de la profession. C'est-à-dire que c'était les bénévoles qui faisaient la réception des demandeurs d'emploi, des clients, ils faisaient l'interface entre une offre et une demande. Avec le temps, l'association s'est professionnalisée, aujourd'hui on a très peu de bénévoles, ce sont pratiquement que des salariés, nous sommes 16 salariés dans la structure dont 10 équivalents temps plein ». (Directrice, 38 ans, DESS Administration des entreprises A.I spécialisée dans les services aux personnes).

Les nouveaux entrepreneurs de l'économie sociale sont objectivement porteurs d'un processus de restructuration et de professionnalisation du secteur de l'IAE et ce dans plusieurs directions : diversification des activités et des structures visant à répondre à un marché de l'insertion de plus en plus segmenté ; élaboration de nouveaux outils visant à rationaliser les missions de formation et d'accompagnement des publics en insertion en lien avec les partenaires extérieurs ; recherche de nouvelles activités et de nouveaux débouchés ; développement du travail en réseau avec d'autres structures d'insertion afin de mettre en commun certains outils de gestion et de management ; élaboration de chartes de qualité conduisant l'émergence d'une économie de la qualité dans le secteur de l'insertion [Karpik L., 2006]⁷ ; implantation dans de nouveaux locaux plus fonctionnels et permettant une meilleure organisation du travail ; politique de recrutement des encadrants techniques et de l'accompagnement social axée sur le professionnalisme et la compétence, etc.

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

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

« 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. (...) L'inconvénient lorsqu'il s'agit de répondre à un appel d'offres, c'est que les partenaires locaux classaient l'économie sociale et solidaire 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. » (directeur général d'une entreprise d'insertion spécialisée sur le tri des déchets, 43 ans).

L'ensemble des évolutions que nous avons constatées auprès des nouveaux dirigeants de l'économie sociale conduit à penser qu'il existe une convergence entre le secteur de l'IAE et le reste de l'économie marchande au moins sur les marchés sur lesquels cette économie se 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, les acteurs qui dirigent ces structures ne sont pas assimilables totalement à des cadres ordinaires, à la fois en raison du « sens » qu'ils donnent à leur travail

et des « attributs » généralement associés au statut de cadre dans lequel ils ne se reconnaissent pas toujours.

L'économie sociale comme « business »

La seconde figure de cadres et dirigeants de structures de l'économie sociale tranche avec celle qui a été précédemment présentée. Pour ces derniers, tout se passe comme si l'économie sociale était un business comme un autre, certes avec certaines spécificités en particulier celles qui sont liées à la gestion d'une main-d'œuvre en insertion [Gianfaldoni P., et al, 2009]. Alors que dans le premier cas, les personnes à insérer constituent la mission première de la structure, dans le second cas, c'est bien la performance de l'activité économique qui est mise en avant pour définir les raisons d'être de l'activité. Deux sous-groupes seront également distingués pour caractériser cette seconde figure.

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

Les dirigeants de ce groupe, que l'on trouve plus souvent à la tête d'entreprises d'insertion, ont un profil de patron de PME. Des « petits patrons » fortement investis dans leur « affaire » qui se distinguent des autres par le fait que les structures qu'ils dirigent n'ont plus la forme associative mais celles d'entreprises à statut commercial⁸. Ces dirigeants sont généralement bien insérés dans l'espace économique local et ont reçu l'appui de certains élus. La plupart sont des autodidactes, qui ont repris, en formation continue, des études de gestion ou de management. Leur parcours professionnel est très lié à l'entreprise dont ils sont souvent les créateurs.

Ce sont des entrepreneurs qui, au moment de l'enquête, étaient en recherche de nouveaux marchés afin de pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise [Brechet J.P., et al, 2009].

« On a démarré la collecte de papiers auprès des entreprises en 96 et après on a surfé sur la vague du déchet. De la collecte de papier, il y a eu le premier appel d'offres sur les centres de tri, on a répondu. [...] Pour pérenniser la boîte j'étais toujours en recherche d'activités nouvelles, la réussite du tri sélectif dépendait de l'habitant, la Communauté de communes a mis en place des actions de communication autour du

⁸ La différence de statuts juridiques des structures n'est pas anecdotique. Sur la question des rémunérations du chef d'entreprise ou sur celle des bénéfices par exemple, la position des dirigeants propriétaires majoritaires du capital tranche nettement avec celles des dirigeants associatifs précédemment présentés : faire de l'argent, distribuer les bénéfices pour les premiers n'est pas un tabou, même lorsqu'il s'agit d'une entreprise d'insertion.

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 a eu le nez dans le guidon pendant 15 ans, on est passé de 3 à 150 salariés. » (Dirigeant d'entreprise d'insertion, 150 salariés, tri des déchets).

L'efficacité économique comme 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 eu égard aux 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. 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. Donnant la priorité à l'activité économique, ces patrons n'affichent pas leur appartenance à l'économie sociale auprès de leurs fournisseurs et de leurs clients. La plupart tiennent à affirmer qu'ils ne vendent pas de l'insertion mais un produit ou un service.

« Au départ on mentionnait sur nos plaquettes publicitaires que l'on était une entreprise d'insertion, mais voilà, pour les clients, insertion ça renvoie à chômeur, à Rmiste. Ils se disent soit que l'on doit être moins cher que les autres, parce que l'on reçoit une subvention, soit que notre travail est forcément moins bien fait que ceux de nos concurrents. Alors, depuis quelques années on ne mentionne plus du tout que l'on est une entreprise d'insertion, on cherche à se faire connaître par la qualité de nos prestations. » (Dirigeant d'une entreprise d'insertion).

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

⁹ Serge Ebersold, en s'appuyant sur la philosophie générale du dispositif d'insertion, montre que c'est à l'inemployable de se prendre en main afin de « rebondir ». Le dispositif d'insertion est alors perçu comme une « chance » permettant de développer d'autres compétences et qualités professionnelles. Le sans-emploi est un

dispositif d'insertion très rationalisé, qui laisse peu de place à la prise en compte des cas individuels.

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

Les cadres « détachés » des entreprises marchandes

Un quatrième groupe de dirigeants apparaît nettement, même s'il demeure très minoritaire. Ce sont des personnes à la tête de structures d'insertion créées par des entreprises marchandes classiques dans une démarche plus économique que sociale. Il s'agit pour ces entreprises, d'occuper localement un marché en réservant aux structures subventionnées les segments les moins rentables. Cette logique d'occupation du « terrain », qui épouse des préoccupations de type économique, vise à établir des barrières à l'entrée afin de se prémunir d'un éventuel concurrent.

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

salarié en devenir qui doit acquérir autonomie et compétences. De ce point de vue, le dispositif d'insertion doit être considéré comme un sas entre l'inemployabilité et le retour sur le marché du travail ordinaire.

Le discours tenu par les dirigeants met en avant la dimension sociale des ETTI et la volonté, pour ces établissements, d'être acteurs de la politique sociale au niveau local.

« J'ai toujours dit que je fais aussi de l'insertion, pour moi c'est un service que je rends d'abord aux entreprises qui ont besoin de gens à faible qualification. Ça, c'est ce que l'on vend aux entreprises. Maintenant, on vend aussi de l'insertion, auprès de l'ANPE ou Délégation Régionale du Travail, et ça on le traduit dans les faits car l'encadrement et l'accompagnement, on le fait. On met plus de temps pour recruter les gens, on les accompagne pour leur première mission, pour les aider à surmonter les peurs qu'ils ont pour tenir leur premier poste de travail. » (Directeur général d'un groupe d'entreprises d'intérim).

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.

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

« Pourquoi le nier, nous sommes sur un marché, dans notre volet insertion on répond à des appels d'offre et sur ce terrain là nous sommes aussi en concurrence ... on fait parfois appel à un bureau d'étude spécialisé dans les politiques d'insertion pour que notre offre soit la plus crédible, pour que la prestation d'insertion que nous proposons apparaisse la plus sérieuse ... dans le cadre d'une ETTI on doit remplir une mission de service public mais nous sommes avant tout une entreprise à but lucratif, donc nous avons derrière nous toute cette culture de l'entreprise, de la concurrence, de la recherche des coûts les plus bas, de la stratégie, des alliances ... » (DRH d'une entreprise d'intérim et responsable du secteur de l'intérim d'insertion)

Etre manager et militant

Ce qui caractérise les dirigeants pour qui l'économie sociale est aussi un « business », c'est la pleine acceptation de l'économie concurrentielle et la mobilisation d'un discours

entrepreneurial et managérial assez traditionnel. Ce sont des 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. Dans une stratégie plus ou moins explicite de normalisation de leurs entreprises, comme de ceux qui y travaillent, ils éludent de leurs discours toutes références aux « problèmes personnels » de ceux qu'ils insèrent. En qualité d'entrepreneur, ces dirigeants pensent d'abord *marché* avant de penser *insertion*, ou, plus exactement, les marchés de l'insertion sont pour eux des formes spécifiques de marchés *via* lesquels une activité économique rentable peut se développer. Certaines des valeurs, liées aux principes de justice sociale, mises en avant par d'autres tenants de l'économie sociale semblent en opposition ou en contradiction avec les discours d'indifférenciation ou de banalisation que nous avons pu recueillir auprès de ces dirigeants qui se servent de façon utilitariste et pragmatique de la main-d'œuvre en insertion pour faire de l'argent.

Si l'on écarte certains cas extrêmes, l'ensemble des cadres dirigeants du secteur de l'économie sociale semble liés par une sorte de discours commun, ou de principe commun, de justification, qui consiste à faire reconnaître *a minima* leur utilité sociale par les pouvoirs publics. Il s'agit pour eux que leur activité soit considérée comme une façon singulière de faire du social avec de l'économique (ou de l'économique avec du social) tout en ayant recours à l'argent public. Bien que différente, car tournée vers l'extérieur de l'entreprise, la stratégie de défense adoptée par les « patrons » qui envisagent l'insertion comme un « business » placent ces dirigeants dans une posture militante : ils doivent en effet « se battre » auprès de divers interlocuteurs institutionnels, notamment auprès des syndicats employeurs, pour la reconnaissance et le développement de leurs entreprises.

La construction de la posture de *manager-militant*, constitutive d'une forme d'identité collective du groupe, peut apparaître pour des dirigeants salariés de l'économie sociale comme une façon distinctive d'exister et de se faire reconnaître socialement, tout en se distinguant des cadres de l'économie marchande et de ceux de l'administration publique. En mettant en regard les deux enquêtes précédemment évoquées [Lazuech G., Prouteau L., 2007 ; Darbus F., 2009] avec les travaux de Pascale Moulévrier¹⁰ portant sur les « banquiers

¹⁰ Pascale Moulévrier, « La relation bancaire : le contenu social du contrat marchand », in *Le capital social*, Actes du colloque du GRIS, Cellule GRIS, Université de Rouen, Mars 2004 ; et « Les 'banquiers solidaires' : les processus de légitimation d'une 'profession économique' », communication à l'occasion du colloque conclusif du GDR CADRES, Paris, 2009.

solidaires », il devient possible d'avancer certaines spécificités de ces « cadres de l'autrement ».

Afin de donner un contenu sociologique à la figure du *manager-militant*, nous montrerons, dans un premier temps, qu'elle peut naître de la rencontre entre une trajectoire individuelle – qui conduit un individu à rechercher un travail dans le secteur de l'économie sociale plutôt que dans un autre – et des structures qui inscrivent l'activité dans le « service aux autres » ; puis, dans un second temps, nous expliquerons en quoi cette figure peut permettre de désigner des pratiques de management qui seraient plus spécifiques à l'économie sociale. Pour finir, nous verrons en quoi elle est susceptible de participer à la construction d'une identité collective pour un ensemble d'individus aux trajectoires et aux positions professionnelles qui restent assez hétérogènes.

Un ensemble de valeurs partagées

Les cadres et dirigeants de l'économie sociale, recrutés depuis la fin des années 1990, reconnaissent appartenir au groupe social des cadres et professions intellectuelles supérieures, ce qui n'était pas le cas de la plupart des cadres recrutés au cours des années 1980 et 1990. En opposition à ces derniers, venus dans l'économie sociale par « vocation », la trajectoire des nouveaux cadres de l'économie sociale semble moins enchantée. Pour nombre d'entre eux, le projet de travailler dans l'économie sociale s'est formé assez tôt et a suivi une démarche rationnelle¹¹. Beaucoup, alors étudiants, ont eu une activité bénévole dans une association, et selon leurs propos, se sont toujours tenus un peu à l'écart des modes les plus ostentatoires du style de vie des « jeunes » de leur génération (vêtements de marque, usage du scooter à l'adolescence, achat précoce d'une voiture, sorties en boîte de nuit).

Se revendiquant aujourd'hui plutôt de gauche, ces cadres se retrouvent dans un discours général qui dénonce les « dérives » actuelles du capitalisme, en particulier l'importance prise par la réalisation du profit et des marges bénéficiaires au détriment des salariés et de leurs conditions de travail et dans une critique du néolibéralisme dont la philosophie par trop individualiste les rebute. Pour ces agents, dont certains auraient désiré travailler dans la fonction publique, le choix de l'économie sociale relève de leur préférence pour un secteur dont les valeurs semblent les plus proches des leurs, comme, par exemple, le « *dépassement de soi* », la « *responsabilité* », la « *rigueur* », la « *solidarité* », le « *partage* ». Plus qu'une simple bifurcation professionnelle, les créateurs d'entreprises coopératives ou alternatives

¹¹ Démarche rationnelle que confirme les choix d'études supérieures (en particulier pour le niveau Master) orientés vers les métiers du tiers secteur.

racontent notamment leur expérience sous la forme d'un engagement personnel et professionnel *total*. Ils expriment, en effet, lors des entretiens, une volonté et un mouvement de mise en adéquation de prises de position morales et politiques avec leurs pratiques professionnelles. Cette posture est d'autant plus revendiquée, que pour ces nouveaux dirigeants, la création d'entreprise « autre » est largement liée au fait qu'ils ne se reconnaissaient plus dans les objectifs et les méthodes managériales employées au sein de la fonction publique ou de l'entreprise classique.

« En tant qu'éducateur, j'en avais marre de plâtrer des jambes de bois. J'avais envie de travailler autrement, et de proposer quelque chose qui permettent à chacun d'être maître de ses choix, et de s'épanouir dans un cadre collectif. J'ai toujours accordé beaucoup d'important à la mutualisation des expériences, c'est pour ça que pour moi le cadre coopératif a énormément de sens. » (Gérant de coopérative d'activité et d'emploi, bac + 5 obtenu en formation continue, 45 ans).

« Que je parle de mon vécu associatif, comme membre d'une crèche parentale, ou bien de mon travail d'accompagnement à la création d'entreprise au sein de la coopérative... et bien je m'investis beaucoup, et je pense avoir sorti deux personnes de la galère et je trouve ça génial. Aujourd'hui, il y a, disons au moins cinq personnes sont mieux dans leur basket, elles sont sorties de la galère, des RMI des CES, etc. Avoir réussi à sortir de l'eau quelqu'un... c'est vachement bien, le fait que tu arrives à repérer le petit truc qui fait qu'ils vont retourner vers le bon chemin et qu'après ils vont pouvoir voler de leurs propres ailes... Mais il fallait juste que toi t'aïlles les tirer, il fallait juste que tu leur dises comment ça marche pour qu'ils puissent s'envoler, je trouve à ça super... » (Directrice d'une coopérative d'activité et d'emploi, bac + 2, 37 ans).

Aux yeux de ces cadres, le secteur de l'économie sociale leur permet de « travailler différemment » et, surtout, il leur en donne la possibilité objective grâce au foisonnement d'initiatives, de projets nouveaux ou de façons d'être qui sont, ou peuvent être, développés. Ainsi, comme le souligne Pascale Moulévrier, les cadres bancaires du secteur de la finance solidaire ne se distinguent pas de leurs collègues des banques ordinaires par une moindre compétence économique-bancaire, mais par le sens qu'ils attribuent à leur travail. Les activités de conseils, voire d'accompagnement, qu'ils assurent auprès de leurs clients sont

généralement l'occasion de mettre en pratique des valeurs d' « *entraide* », de « *confiance* » et de « *responsabilité* ». L'auteur souligne que les activités de microcrédits, parce qu'elles s'adressent à un public connaissant des difficultés, permettent de mobiliser d'autres compétences professionnelles – en particulier des compétences relationnelles – que celles qui sont normalement à l'œuvre dans les activités bancaires et financières plus ordinaires.

Ces dispositions à être au service de l'autre, de « plus démunie que soi », et ceci hors de la recherche du profit, s'observent dans d'autres activités de l'économie sociale, comme celle de l'aide à la création d'entreprise. Les conseillers rencontrés ont souligné à plusieurs reprises que leur principale motivation professionnelle n'était pas d'aboutir nécessairement à une création réelle d'entreprise, mais d'accompagner les personnes afin qu'elles puissent retrouver une meilleure situation économique et sociale.

Dans le SIAE, un des signes les plus forts d'une convergence entre les valeurs personnelles des encadrants et une certaine éthique de l'entreprise se révèle lorsque la structure se refuse, par principe, à sélectionner les salariés qu'elle embauche en contrat d'insertion. Pourtant, la bonne volonté ne suffit pas face aux pressions économiques, particulièrement à la concurrence sur les marchés et à l'exigence des financeurs publics en demande de résultats chiffrés (nombre de postes en insertion, devenir des personnes ayant fréquentées la structure). Ainsi, beaucoup de cadres dirigeants peuvent se sentir de plus en plus tiraillés entre la mission sociale de leur structure et les diverses exigences de l'environnement économique et politique. Ce que certains économistes et gestionnaires appellent un isomorphisme structurel désigne un processus qui conduit les structures de l'économie sociale, en particulier celles qui se trouvent directement confrontées aux règles du marché, à se rapprocher du point de vue des pratiques managériales des entreprises classiques. Ce glissement est particulièrement visible du côté des coopératives d'activité et d'emploi, lesquelles découlent pour la plupart d'associations d'aide aux chômeurs qui se sont transformées en entreprise à statut coopératif pour faire face à de nouveaux besoins, comme l'explique l'une des gérantes rencontrée :

« Dans le cadre du travail d'accompagnement qui était fait avec l'association, on faisait vraiment deux constats principaux. Le premier, c'est qu'il y avait pas mal de personnes qui avaient besoin de tester et de trouver un statut, en fait pour tester une

¹² Powell W.W., DiMaggio P.J., "The New Institutionalism", in *Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991 ; Scott, W. R., *Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science*. London: Sage, 1995.

activité ou pour la démarrer. En sachant que la plupart des gens rencontrés, ben, soit du coup ne créaient pas d'activité, parce que ce problème là était pas réglé. Ou alors, il y en a qui pouvaient le faire de façon informelle, sachant que il n'y a pas de couverture. En fait, la plupart des gens qu'on recevait étaient vraiment dans une dynamique de créer une activité, mais sans forcément vouloir être le chef d'entreprise et tout gérer. Donc le seul choix qu'ils avaient, c'était de se mettre à leur compte et créer une entreprise individuelle.... Or, souvent les entreprises individuelles sont des structures où y il a pas mal d'échecs, parce que les gens sont tout seuls à devoir tout gérer... Donc on a voulu répondre à ce besoin de statut et puis au vu des contraintes juridique et économique, on a créé une entreprise sous forme de SCOP pour que les gens puissent se sentir entourés et appartenir au collectif, même s'ils passent leur journée souvent chez eux à développer leur activité et à devoir trouver des clients pour se sortir un salaire. Parce que la viabilité des coopératives et de leur activité dépend exclusivement d'eux et du chiffre d'affaire qu'ils arrivent à faire, même si on est là pour les épauler.» (Gérante d'une coopérative d'activité et d'emploi, niveau baccalauréat, 50 ans).

Une forme spécifique de gouvernance ?

L'économie sociale, de part la spécificité de ses publics (clients et/ou fournisseurs) et de la nature de ses missions, revendique fréquemment une *autre* forme de management et de gouvernance au sein des organisations¹³. De façon idéale, l'entreprise associative serait une sorte de laboratoire dans lequel l'humain aurait sa place avant les logiques d'entreprises et/ou organisationnelles. Contrairement à la tradition du management qui vise à optimiser les facteurs de production – travail et capital – dans le but d'une meilleure efficacité économique, l'entreprise associative aurait d'abord pour souci de permettre aux salariés de réaliser, au cours de leur travail, les aspirations qui sont les leurs. En réalité travailler « avec du sens », ou travailler « autrement », expriment dans la bouche des acteurs la volonté de s'associer à un projet qui vise à transformer les rapports qu'entretiennent les hommes entre eux et ceux qu'ils entretiennent avec les organisations. Cette volonté s'exprime par différentes façons d'être au quotidien. Pour certains cadres et dirigeants, ce sera la mise à distance des attributs symboliques attachés à leur fonction. Dans certaines structures le tutoiement est de rigueur, les cadres ne portent pas le costume ou la cravate, ils mettent volontiers la main à la

¹³ On pourra se rapporter à l'ouvrage co-dirigé par Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, Paris, Eres, 2008.

pâte lorsqu'il s'agit d'aider une secrétaire ou un autre salarié, ils préparent le café pour tout le monde et acceptent d'être remis en cause par leurs « collaborateurs ». D'autres cadres, en particulier ceux du champ de l'insertion, mettront en avant, lors des recrutements, des éléments comme la « *bonne volonté* », la « *sincérité* », l'envie de « *s'en sortir* » pour justifier le recrutement d'un candidat, qui *a priori* n'avait pas le meilleur profil. Dans le secteur de l'accompagnement à la création d'entreprise, c'est la relation personnelle entre le conseiller et le futur créateur qui est mise en avant. La relation doit être personnalisée, elle doit être « sincère » de part et d'autre, qu'importe le temps passé pour chacun et qu'importe l'issue du processus de création. Dans le cas de l'octroi de crédits bancaires ou, plus généralement, pour des opérations courantes de gestion des comptes, la différence entre les banques mutualistes et les banques classiques est très significative, du point de vue de l'importance accordée à la relation entre le chargé de clientèle et son client [Lazuech G., Moulévrier P., 2004]. Les entreprises qui ont un statut de coopérative, ainsi que les entreprises associatives, expérimentent des formes de gouvernance managériale souvent plus démocratiques que celles qui sont en cours dans les entreprises privées de taille comparable, dans lesquelles la plupart des salariés n'ont pas véritablement accès aux prises de décision stratégique.

Outre l'importance accordée à l'homme et au collectif *dans* et *en dehors* de la structure, les entreprises de l'économie sociale semblent aussi marquées par des formes plus particulières de management, qui sont étroitement liées à leur forme d'insertion dans le champ économique [Lazuech G., Prouteau L., 2007]. Pour n'énoncer que quelques unes de ces formes d'insertion, on peut mettre en avant la dimension locale des structures de l'économie sociale qui ont pour mission d'apporter des solutions concrètes aux problématiques d'un territoire : insertion des chômeurs de longue durée, aide à domicile aux personnes âgées, crèches associatives, etc. L'inscription dans les territoires conduit, logiquement, à des formes de management et de développement local des structures, d'autant que beaucoup d'entre elles ont reçu l'appui de partenaires locaux, en particulier celui des administrations publiques territoriales et des élus. De façon un peu comparable à la logique du don [Mauss M., 1924], beaucoup de structures de l'économie sociale se pensent dans une logique du « rendre », ce qui se traduit par la mise en avant des divers liens qui les attachent à leur environnement. La démarche du lien est, par ailleurs, un des traits spécifique des structures de l'économie sociale, dans lesquelles les réseaux jouent un rôle prépondérant. Certains sont institutionnels, comme les réseaux UREI, COORACE ou FNARS pour le champ de l'insertion, d'autres sont plus informels, lorsqu'ils relient des dirigeants de différentes structures dans le but d'échanger leurs expériences.

Un des traits organisationnel distinctif du secteur de l'économie sociale est lié à la place, encore significativement importante, qu'y occupent les bénévoles. En interne, la gestion des bénévoles et des salariés ne va pas sans poser de redoutables problèmes dès que sont évoquées la question de la compétence et celle de la légitimité des uns et des autres lors de la prise de décision.

Une figure par laquelle se pensent les cadres de l'économie sociale

Les spécificités organisationnelles et de gouvernance des structures de l'économie sociale ont conduit certains acteurs à promouvoir une figure idéale (ou référentielle) de dirigeant qui soit en mesure de constituer le socle d'une identité professionnelle commune. Ce travail de construction identitaire vise au moins trois objectifs : le premier est d'éviter une querelle entre les générations - entre ceux qui restent marqués par l'éthos du militant-bénévole et ceux qui se pensent comme des professionnels disposant de compétences socialement et scolairement reconnues - ; le second est de dépasser l'image caricaturale du cadre post-soixante-huitard incapable de se fondre dans un cadre institutionnel précis ; le troisième est d'offrir, vis-à-vis des partenaires extérieurs, une représentation sociale relativement unifiée de ce groupe professionnel. C'est ce travail de construction identitaire que nous avons repéré depuis quelques années¹⁴.

La figure du *manager-militant* est d'abord opposable à celle du « patron », celle du cadre d'entreprise et à celle du dirigeant-bénévole qui ne correspondent pas à l'identité sociale que souhaitent se donner les professionnels salariés de l'économie sociale. Cette figure ne renvoie pas non plus à la situation d'un ancien militant qui serait devenu manager, ni à celle d'un manager qui se mettrait au militantisme. En réalité, dans l'exercice quotidien de son métier, le *manager-militant* aurait pour tâche de produire un rapport à l'entreprise, au travail, à l'organisation du travail, à la production, qui ait un « sens autre » que celui normalement attaché et attendu d'un dirigeant d'entreprise classique. Ce « sens » du métier et de la fonction ne consiste pas à de rompre avec l'économie de marché, ni même avec les notions de profit, de rentabilité ou d'efficacité productive, mais serait, pour reprendre les propos d'un des dirigeants rencontrés

¹⁴ Ces observations s'inscrivent dans le prolongement des analyses de Luc Boltanski au sujet de la construction sociale des cadres comme catégorie. Cf. Luc Boltanski, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, édition de Minuit, 1982.

« de défendre à la fois des gens et un projet de société, de défendre une vision du monde, une vision du territoire, par là de défendre son entreprise et, avec elle, [une façon de] participer au changement des choses ».

La figure du *manager-militant*, telle qu'elle peut être théoriquement construite, renvoie ainsi à une double appartenance croisée : c'est un manager qui est militant *de* et *dans* son entreprise et, plus généralement, qui est porteur de certaines valeurs attachées à l'économie sociale. C'est dans l'exercice de la fonction managériale que le dirigeant est militant, dans sa pratique quotidienne, au sein des groupes professionnels qu'il côtoie. Ces dirigeants ne se conçoivent pas comme des êtres à part, séparés du reste du monde social, mais comme des managers à part entière, comparables aux autres du point de vue de leur professionnalisme, mais dont les missions et l'engagement sont autres que celles d'un cadre d'entreprise classique.

Bibliographie

- Darbus F., (2009) « Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques. » Paris, EHESS, thèse de sociologie sous la direction de F. Lebaron.
- Luc Boltanski L., (1982) *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, édition de Minuit.
- Bregeon P., (2008), *A quoi servent les professionnels de l'insertion ?*, Paris, L'Harmattan.
- Ebersold S., (2001), *La naissance de l'inemployable*, Rennes, PUR.
- Gianfaldoni P. et al « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : quels mode de coordination ? » in Barnay T. et Legendre F., (2009) *Emploi et politiques sociales, Tome II : Trajectoires d'emploi et rémunérations*, L'Harmattan, pp. 175_189
- Laville J-L., Cattani O., (2005), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Lazuech G., (2005) *Sortir du chômage retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, L'Harmattan.
- Lazuech G., (2006) « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation et Emploi*, n° 95, juillet-septembre.
- Lazuech G., Prouteau P., (2007), « L'entrepreneuriat dans le champ de l'insertion par l'activité économique : une étude exploratoire » in *Entrepreneuriat en Economie sociale et solidaire*, Rapport final remis à la DIISES, Prouteau L. et Schieb-Bienfait N. (dir.), ronéo.
- Marchal E. (1992), « L'entreprise associative, entre calcul économique et désintéressement », *RFS*, XXXIII.

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

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

Prouteau L., (2003), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, PUR.

Hely M., (2008), « A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociologies contemporaines*, n°69, pp.125-148

Hely M., (2006), « De l'intérêt général à l'utilité sociale : transformations de l'état social et genèse du travail productif », in Astier I., Duvoux N., *La société biographique. Une injonction à vivre dignement*, Paris, L'Harmattan, pp. 170-197.

Moulévrier P., (2009) ., « Les 'banquiers solidaires' : les processus de légitimation d'une 'profession économique' », communication à l'occasion du colloque conclusif du GDR CADRES, Paris.