

## **QUELQUES PISTES RECHERCHE A PROPOS DES CADRES ET DIRIGEANTS DU « TIERS SECTEUR »**

---

**GILLES LAZUECH<sup>1</sup>**

Université de Nantes-CENS

Le texte présenté ci-dessous s'appuie principalement sur l'étude d'un groupe de dix-sept personnes qui dirigent des structures d'insertion par l'économie (chantiers d'insertion, entreprises d'insertion) dans le département de la Loire-Atlantique<sup>2</sup>. Par leur secteur d'activité ces dirigeants relèvent de l'économie sociale et solidaire, ou, encore, du « tiers secteur ». Elles sont, pour reprendre la notion utilisée par Nicolas Sadoul (2004), des « cadres associatifs » ou, dans le cas des entreprises d'insertion, des dirigeants d'entreprises pas tout à fait comme les autres (par leur mission sociale, les personnes recrutées, les contrats de travail, les aides de l'Etat, etc.). Les trajectoires professionnelles de ces agents sont souvent non linéaires. Leur présence à ces postes de direction s'explique rarement par la simple volonté de faire carrière, mais plutôt par un mélange fait de hasard, de « vocation » et de prédestination. Enfin, ils ont presque tous entre 45 et 55 ans. Ils constituent de fait la première génération de dirigeants, souvent formés sur le « tas » et, pour certains, encore assez marqués par « l'esprit de 68 ». Ce sont des « pionniers » sur ce champ d'activité, en ce sens triplement autodidactes. Ils ont eu à inventer un métier, celui de l'encadrement social et économique de chômeurs de longue durée et d'exclus de l'emploi. À inventer des modes de fonctionnements organisationnels et des modes de management spécifiques à ce type de structures. Autodidactes, ils le sont également par le fait que ni leurs origines sociales, ni leurs trajectoires scolaires ne leur ont transmis ou inculqué un « habitus managérial », pour désigner par ces termes un ensemble de dispositions incorporées à l'organisation, à la gestion et au commandement dont nous avons pu montrer l'importance dans la formation et la production des cadres et des managers en France depuis les années 90 (Lazuech, 1999).

Après qu'aura été présenté, sous le mode de la construction typologique, l'espace de l'insertion par l'activité économique, on ébauchera une description socio-graphique des acteurs qui concourent à l'existence de ce champ d'activité pour finir par proposer une sorte de figure idéale du dirigeant d'entreprises du « tiers secteur ». Figure qui pourrait servir de point d'appui aux recherches à venir et qui fonctionnerait un peu, à l'instar de la définition préalable préconisée par Marcel Mauss (1968), d'outil conceptuel visant à écarter les prénotions tout en offrant un champ d'observation et de vérification possible aux hypothèses de la recherche.

---

<sup>1</sup> [Gilles.lazuech@univ-nantes.fr](mailto:Gilles.lazuech@univ-nantes.fr)

<sup>2</sup> Notre intérêt pour les structures d'insertion par l'économie et leurs salariés date de 2001. Une première et longue enquête de type ethnographique a été consacrée à une entreprise d'insertion Le Relais, créée en 1984 par une communauté Emmaüs. Durant les années universitaires 2003-2004 et 2004-2005 une trentaine d'étudiants de L3 ont réalisé un stage d'observation dans une structure d'insertion (régies de quartier, associations intermédiaires, entreprises d'insertion, etc.). Quelques-uns ont également consacré leur mémoire de maîtrise à ce type de structure. Enfin, dans le cadre des nouveaux axes de recherche du GDR CADRES nous avons effectué, au printemps 2005, une quinzaine d'entretiens approfondis avec des dirigeants de l'économie sociale et solidaire.

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

## **1. Un espace de l'insertion par l'activité économique non homogène**

Il n'est pas souhaitable, même si le détour est un peu long, de traiter de la question des cadres et dirigeants du secteur de l'insertion par l'activité économique (I.A.E) sans que ne soient objectivés auparavant les contours du champ d'activité dans lequel ces cadres exercent leur métier. Contours marqués par l'emboîtement et l'action de plusieurs « acteurs ». Un des plus important est l'Etat. La politique de lutte contre l'exclusion par le chômage de longue durée s'élabore au début des années 80 (rapport Schwartz – 1981 -, création des premières missions locales), se concrétise avec la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre l'exclusion renforcée, en 1989, par la création des emplois solidarités. Enfin, elle connaît actuellement, avec la loi de cohésion sociale du ministre Borloo, de nouvelles orientations. À ces politiques nationales, qui tendent à organiser le champ de l'insertion (à l'aide de contrats de travail spécifiques, comme les CES, CEC et CEI<sup>3</sup>), l'influence des administrations et organisations locales, régionales et européennes se fait sentir également (politique de la ville, politique du Conseil Général et Régional, allocation de fonds européens – F.S.E., etc.). Enfin, selon les structures, d'autres acteurs interviennent : les bénévoles, certains financeurs comme l'AGEFIPH pour les travailleurs handicapés<sup>4</sup>, l'administration pénale pour l'aménagement des fins de peine, etc.

Les pouvoirs publics (au sens large de ce terme) et les politiques publiques constituent un des éléments de structuration du champ de l'insertion<sup>5</sup>. Chaque structure est soumise à un agrément (généralement accordé par l'ANPE) qui détermine sa « mission », les aides spécifiques qu'elle pourra obtenir et les publics qu'elle devra accueillir (chômeurs de longue durée, Rmistes, jeunes en difficultés, etc.)<sup>6</sup>. Si le choix de l'activité économique est en principe libre, ainsi que la pédagogie de remise au travail, chaque structure est soumise à des contrôles réguliers : ceux qu'exercent les financeurs à travers la remise annuelle du « bilan d'activité », ceux qu'exerce l'inspection du travail, ceux qu'exerce le conseil d'administration sur l'activité des gérants ou des directeurs.

Dans la compréhension du champ de l'insertion par l'activité économique, il faut prendre en compte également la place du « marché » et les contraintes spécifiques qu'il exerce sur les structures concernées. La mesure du poids du marché sur la structure (en termes de contraintes) peut se faire à l'aide du pourcentage des ventes réalisées (chiffre d'affaires) sur la totalité des ressources collectées. Plus ce poids augmente et plus les dirigeants doivent prendre en compte les contraintes spécifiques de leur « marché » dans le mode de

---

<sup>3</sup> Ce sont des contrats de travail aidés à durée déterminée, la personne concernée est rémunérée au moins au SMIC. Les CES sont des contrats de travail à temps partiel.

<sup>4</sup> Association nationale de gestion du fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

<sup>5</sup> Dans chaque département, le dispositif de l'insertion par l'activité économique (I.A.E) est confié au Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (C.D.I.A.E.) dont le préfet assure la présidence. Trois types de structures existent : les associations intermédiaires (créées en 1987), les entreprises d'insertion (1992) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (1994).

<sup>6</sup> Depuis la loi d'orientation du 29 juillet 1998, le préfet peut conventionner avec des organismes qui produisent des biens et services en vue de leur commercialisation et qui développent des activités présentant un caractère social. Pour les chantiers d'insertion l'attribution de salariés sous contrat CES ou CEC (Contrat d'Emploi Consolidé) est conditionnée à deux conditions cumulatives : la commercialisation de la production est indissociable du projet social ou contribue par nature à la réalisation de ces activités ; les recettes tirées de la commercialisation ne couvrent qu'une fraction très minoritaire des charges liées à l'activité.

fonctionnement et d'organisation de la structure : prix, qualité, délais, organisation du travail, rémunération, productivité, contrôle du travail, etc.

## 2. Proposition de deux typologies opératoires<sup>7</sup>

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

Le tableau ci-dessous permet de distinguer deux rapports au marché et deux rapports à l'économie. Certaines structures d'insertion<sup>8</sup> ont pour client principalement des collectivités locales ou territoriales, qui sont des marchés protégés. C'est le cas, par exemple, du chantier d'insertion ARBRES qui collecte des cartons usagés par contrat avec la Communauté Urbaine de Nantes, c'est le cas également de l'Atelier des Deux Rives dont le donneur d'ordre principal est une société d'HLM. A *contrario*, ADC Propreté vend ses services de nettoyage sur le marché du nettoyage où elle est en concurrence avec des entreprises classiques, la concurrence est forte également pour le Relais sur le marché de la friperie ou pour Rebâtir sur le marché des chantiers de déconstruction.

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

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

Le deuxième critère retenu est celui qui distingue les structures qui font partie (ou qui se rapprochent) de l'économie des « démunis », c'est-à-dire dont la production est vendue principalement à une clientèle de « pauvres » ou de « d'exclus ». Par exemple ATAO remet en état une centaine de cyclomoteurs par an qui sont revendus en priorité à des personnes à faible niveau de ressources, ENVIE 44 revend les appareils électroménagers remis en état à des prix inférieurs de 30 à 40% du prix du marché dans un entrepôt situé au cœur d'un

<sup>7</sup> L'idéal type weberien est une forme de compréhension, une mise en forme d'une réalité historique particulière. Il est un instrument de connaissance (ce n'est pas une description à plat de la réalité), un instrument de clarification du réel et d'intelligibilité des relations sociales. Comme l'écrit Dominique Schnapper (1999), « on peut donc avancer que la construction du type idéal est une opération de stylisation de la réalité sociale ». L'utilisation de la méthode de l'idéal type est une façon de proposer une reconstruction interprétative de la réalité. En ce sens, c'est un moyen de connaissance, il est « un tableau simplifié et schématisé de l'objet de recherche auquel l'observation systématique du réel doit être confrontée ». (Schnapper, 1999, p. 2).

<sup>8</sup> Voir présentation en fin d'article.

quartier populaire<sup>9</sup>. Enfin certaines structures sont de plain-pied dans l'économie « ordinaire », mais, y occupant une « niche », la concurrence est plus potentielle qu'effective (en particulier pour les activités de récupération et de recyclage, de la micro finance et de l'accompagnement à la création d'entreprises).

Selon le positionnement des structures en fonction du rapport à l'économie et au marché, les observations de terrains ont permis de constater que celles qui sont proches de l'économie des « démunis » sont souvent traversées par des valeurs humanistes fortement mises en avant (solidarité, communauté, don de soi, justice, etc.). Ces structures développent une « vision » d'un monde à changer par le bas et par l'action concrète. *A contrario* celles qui sont immergées dans l'économie « ordinaire » et le marché concurrentiel expriment des valeurs et des objectifs qui se rapprochent du monde courant : performance, adaptabilité, compétence, polyvalence, flexibilité, etc.

Les dirigeants des structures de l'I.A.E qui situent dans la partie haute du tableau sont généralement favorables à l'idée que le projet social prime sur l'activité économique. Cette dernière, sans être déniée, est davantage perçue comme une occasion de remise au travail, comme support d'un processus de réaffiliation sociale, de reprise de confiance de soi dans le long parcours du « s'en sortir ». On trouve dans cette position surtout des responsables de chantiers d'insertion, structures qui s'apparentent, dans les faits, à de quasi-services publics : leur autonomie financière est réduite, l'activité de production est le plus souvent de type « occupationnelle », les personnes accueillies sont objectivement assez loin de l'emploi. Les structures qui sont dans la partie basse du tableau conditionnent la réalisation du projet social au développement de l'activité économique. Les performances économiques sont, pour les dirigeants rencontrés, la condition de leur mission sociale qui est de préparer les salariés en insertion à rejoindre le monde du travail ordinaire, c'est pourquoi leurs modes de fonctionnement les rapprochent des entreprises marchandes. L'efficacité productive et les contraintes économiques sont recherchées afin de préparer le retour des personnes exclues de l'emploi vers le marché du travail non-aidé.

## **2.2. Une typologie par les valeurs**

Une seconde typologie peut être proposée lorsque l'on se place du point de vue des valeurs qui sont mises en avant dans les associations, les entreprises ou les coopératives. Valeurs qui organisent l'ensemble des actions qui sont menées dans chacune des structures concernées et qui leur donnent sens. Trois positions types caractérisent l'espace de l'insertion par l'activité économique.

La première est celle du « rebondir » qui développe une conception individualiste et souvent entrepreneuriale de l'insertion : chacun doit avoir une seconde chance, il existe des techniques de « remise en selle », il y a de la place pour tous dans la société. Selon cette approche, le postulant doit avoir un projet professionnel précis que des spécialistes de l'insertion accompagnent et rendent possible. On trouve dans cette position des structures d'accompagnement à la création d'entreprises (BG Ouest, Ouvre-Boîte 44) et de financement

---

<sup>9</sup> Certaines structures opèrent sur plusieurs marchés et sont en relation avec plusieurs types d'économie. Par exemple l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique, qui fait du micro-crédit « solidaire ») par la particularité de sa clientèle relève, au moins partiellement, de l'économie des « démunis » (clientèle quasi-exclusive de chômeurs), ainsi que la Boutique de Gestion Ouest qui accompagne gratuitement des chômeurs dans leur projet de création d'entreprise.

par le micro-crédit (ADIE), quelques entreprises d'insertion relèvent de cette position dont ENVIE 44, INSERIM, Rebâtir, ADC propreté, etc.

La seconde position est celle de la « main tendue », celle de la main réparatrice dans une société qui ignore trop ses pauvres ou ses exclus. Si les défenseurs de cette seconde position demandent certaines réformes ou certains arrangements, il n'y a pas vraiment de critique sociale radicale sinon le rêve d'un monde plus juste et plus solidaire. On trouve dans cette position ATAO, l'Homme Debout, Air Livre et Le Relais qui est pourtant une entreprise d'insertion.

La troisième position est celle du « changement ». Dans l'esprit de cette position les structures d'insertion sont l'un des acteurs possibles qui œuvrent au processus de changement de certaines règles du jeu sociétal. Les tenants de cette position demandent que soit explorée une troisième voie entre le « laisser-faire » libéral et l'omniprésence étatique, c'est l'une des revendications de certains des acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire. Dans cette position peuvent se trouver Les Jardins de Contrats qui militent pour le développement durable et visent « un projet global » de société, ce serait le cas également d'Air Livre qui a été créé dans la mouvance écologiste, il y aurait également Le Relais qui souhaite « établir un monde plus juste et plus solidaire » à travers la coopération internationale entre les (pauvres des) pays du Nord et ceux du Sud.

### **3. Sociographie des dirigeants**<sup>10</sup>

#### **3.1. Un groupe sans consistance ?**<sup>11</sup>

Pour premier constat, on relève que la population des dirigeants et cadres associatifs n'offre pas un profil homogène : les origines sociales sont contrastées, le niveau initial d'études est sensiblement différent, les parcours professionnels sont assez singuliers, enfin l'investissement militant, en particulier dans la jeunesse, n'est pas 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 (dans le sens où les contraintes économiques sont fortes) et plus les dirigeants sont socialement et culturellement proche de ce pôle.

Les dirigeants des entreprises d'insertion (Le Relais, Envie 44, ADC Propreté, Rebâtir, Insérim, Actif Ouest) et de structures d'accompagnement à la création d'entreprises (Ouvre-Boîte 44, Boutique de gestion Ouest, Crédit Municipal, ADIE) semblent constituer un premier sous-groupe au sein de la population interrogée dont les caractéristiques sociologiques les rapprochent du groupe des cadres en général. Un sur deux, environ, à des origines sociales « petites bourgeoises » (parents commerçants, agriculteurs, etc.), ils ont fréquemment un conjoint cadre ou membre d'une profession libérale, ils ont tous un niveau

---

<sup>10</sup> Les dix-sept dirigeants et cadres de structure d'insertion avec lesquels nous avons eu un entretien ne constituent pas, à l'évidence, un échantillon représentatif, ni même exhaustif, de la population des cadres du tiers secteur (voir présentation synthétique à la fin de l'article). C'est à partir de ce premier matériau d'enquête que nous allons formuler quelques remarques et suggestions pour des recherches à venir.

<sup>11</sup> On pense, particulièrement pour les cadres et les ingénieurs, à tous les travaux consacrés à la production des l'esprit de corps, pensé comme l'esprit d'un groupe produit et reproduit par le groupe dans son ensemble à travers tous les actes d'institution que sont le concours de recrutement, l'intégration des élèves (le « bizutage »), le rôle de l'association des anciens élèves, etc.

d'études post-baccalauréat atteint en formation initiale ou par reprise d'études (niveau maîtrise, DESS, école de commerce), enfin ces dirigeants perçoivent en moyenne une rémunération de 3 000 euros nets mensuels (pour une moyenne de 1 500 euros pour les dirigeants de chantiers d'insertion).

Les dirigeants de ce premier sous groupe semblent marqués par un ethos de « petit patron » ou de dirigeant de PME (Raveleau, 2002). À la différence de la figure idéale-type du cadre « post-moderne » ils ont souvent tendance à avoir une conception patrimoniale de leur entreprise (qui la plupart du temps appartient à une association) et tiennent un « discours » dans lequel se combine une dimension entrepreneuriale (induite par le marché) et une dimension plus paternaliste (liée au devoir de bienfaisance qui semble découler de la mission sociale de l'entreprise). Ces cadres de direction « s'installent » durablement dans leur fonction : par la durée, certains occupent le poste de directeur depuis plus de quinze ans, par le « contrôle » du conseil d'administration et par la légitimation du poste occupé par le titre scolaire obtenu. En conséquence ces « patrons » veillent au développement économique de leur structure. Ce développement, outre le recours à une justification qui se rapporte aux missions sociales de l'entreprise, est l'une des seule façon dont disposent ces dirigeants pour garantir la pérennité de leur emploi dans un marché du travail qui, pour la direction des structures d'insertion, offre peu d'opportunités de poursuite de carrière<sup>12</sup>.

Le dynamisme de certaines entreprises d'insertion, le haut degré de professionnalisme de leurs cadres et dirigeants, la dimension souvent très innovante de leur activité économique ne doivent pas être pensé uniquement comme une adaptation de ces entreprises aux pressions du marché et de la concurrence, ils sont aussi liés à la position et aux intérêts particuliers de leurs dirigeants. On fait l'hypothèse ici que les dirigeants d'entreprises d'insertion doivent être pensé *a priori* comme des agents « ordinaires » qui agissent d'abord en fonction d'intérêts qui sont les leurs (qui peuvent aller dans le sens de l'intérêt général). En faire d'emblée des dirigeants à part, parce que situés dans le champ dit de l'économie sociale et solidaire, empêche de voir en quoi ils ne sont pas différents des autres cadres ou dirigeants, quitte à souligner l'existence de trajectoires singulières qui, parfois, servent de référence mythique à l'ensemble du groupe.

Le second sous-groupe de dirigeants est composé des directeurs de chantiers d'insertion (Trajet, ATAO, ARBRES, AIR LIVRE, Homme Debout) et de régies de quartier (Régie de Bellevue). Ces dirigeants sont moins diplômés que ceux du premier sous-groupe, ils ont moins ressentis la nécessité d'une reprise d'études, ils se sont souvent, étant jeunes, investis dans l'animation de leur quartier, certains d'entre-eux ont fait assez longtemps des « petits boulots » avant de se stabiliser professionnellement. Pour beaucoup, le choix du travail social s'est fait assez jeune, comme bénévole ou animateur. La nature et les missions de leur structure font que leur métier les rapproche davantage de celle des travailleurs sociaux que du chef d'entreprise qui semble caractériser les dirigeants du premier groupe (qui souvent d'ailleurs délèguent les questions liées à l'accompagnement social des salariés à un directeur

---

<sup>12</sup> D'où, peut-être, la dénégarion de la carrière (« je suis arrivé ici par hasard », « je n'ai pas de vision pour moi dans l'avenir », « la notion de carrière, c'est vrai que ça me raconte pas grand chose », « carrière, ça me paraît un peu linéaire », « je me suis jamais posé la question de la carrière », etc.) qui est presque toujours systématique de la part de ces cadres et dirigeants, alors qu'ils ont objectivement fait carrière (en particulier en sachant être là au bon moment, en sachant avoir l'information décisive, en légitimant le poste occupé ou désiré par le titre scolaire correspondant)

adjoint, pour se réserver la partie managériale). La plupart des dirigeants rencontrés sont hostiles à certaines dispositions du Pacte pour l'Emploi du ministre Borloo, dans le sens où il est demandé aux structures d'insertion de générer un pourcentage plus important de ressources provenant de l'activité économique (environ 30%). De fait, beaucoup d'entre eux se sentent mal à l'aise dans des fonctions entrepreneuriales alors qu'ils ont l'habitude de monter des dossiers de financement et de les défendre devant les administrations susceptibles de les soutenir financièrement (les financements publics assurent 80 à 90% des recettes budgétaires).

### **3.2. Deux générations de dirigeants**

Outre une distinction des cadres et dirigeants en fonction de la structure dans laquelle ils exercent leurs fonctions, on peut observer au moins deux générations de cadres et dirigeants en fonction de leur trajectoire sociale et professionnelle et, surtout, en fonction de leur date d'arrivée dans le métier de l'insertion.

Les plus anciens, âgés de 45 ans et plus, constituent le groupe des « pionniers ». Ils sont arrivés au métier à un âge tardif, après un parcours professionnel déjà long et, parfois, sans rapport avec le travail social. Ils sont le plus souvent de réels autodidactes, issus majoritairement des fractions basses de la classe moyenne, de la classe populaire ou de la petite paysannerie, ils mettent en avant, pour expliquer le choix du métier, la volonté d'aider les plus démunis et les exclus de l'emploi, certains semblent marqués par l'« esprit » de vocation. Ce sont des « hommes de conviction » qui, dans les entretiens, se déclarent totalement investis par les missions sociale de leur structure. Certains pour se désigner utilisent les notions d'« entrepreneur militant », ou de « cadre militant » pour dire par ces termes qu'ils sont au service d'une « cause »<sup>13</sup>. La seconde génération est constituée de « jeunes » qui ont acquis des titres scolaires en relation avec les métiers de l'encadrement et du management du champ de l'intervention sociale et pour lesquels l'I.A.E constitue un espace des possibles pour débiter une carrière professionnelle (Lazuech, 2004).

Ces deux générations se distinguent sur de nombreux points. Les « pionniers », d'une certaine façon, sont les inventeurs d'un champ nouveau d'activité sociale et économique entre la fin des années 80 et le début des années 90. Cette période, qui marque le passage d'activités bénévoles et spontanées (à l'initiative d'acteurs de quartier) à des formes de structuration juridiques, organisationnelles et salariales, constitue certainement l'élément fondateur de la première génération de cadres et dirigeants. C'est là que réside sans doute le creuset d'une possible identité commune, liée à des effets de trajectoire. Ils ont dû mettre au point, par « bricolage » et accommodations successives, des outils de gestion nouveaux (liée à la double production d'une valeur sociale et économique), (ré)inventer des modes de fonctionnements organisationnels (entreprises intermédiaires, coopératives, entreprises à but socio-économique, etc.), trouver de nouvelles activités productives (niches inoccupées dans le domaine du recyclage et de la récupération en particulier), créer un marché pour leurs produits, établir des relations de partenariat avec les différents financeurs (et acquérir en ce domaine une compétence « bureaucratique » et « technocratique »), expérimenter une

---

<sup>13</sup> La quasi-majorité des personnes rencontrées accepte, voire revendique, la dénomination de cadre pour les désigner professionnellement. Par contre, aucun d'entre eux ne se reconnaît dans le terme de manager ou de *coach*.

pédagogie de la remise au travail, inventer des formes d'alliances entre entreprises sœurs (réseau et essaimage), etc. Ces dirigeants, à les écouter, sont engagés « à vie » dans le métier et n'expriment pas d'autres souhaits que celui de pouvoir continuer à travailler là où ils sont ou, du moins, dans le même espace d'activité. Cet engagement s'exprime souvent par le refus de l'entreprise classique, par le choix du « sens », par l'acceptation de certains renoncements en matière de rémunérations notamment (et, par conséquent, d'un « style de vie » et de consommation attachés ordinairement aux cadres et cadres dirigeants).

Pour les « jeunes », tout se passe comme s'il y avait un certain désenchantement du monde, pour reprendre une notion weberienne, à savoir que l'insertion est, à les écouter, un métier comme un autre ou, du moins, qu'il doit être exercé comme les autres avec rigueur et professionnalisme. Il y a là sûrement un des effets du processus de professionnalisation du métier, en particulier le rôle des formations universitaires qui induisent une certaine uniformisation des profils (par le double effet de la sélection et des formations reçues). Les « jeunes » parce qu'arrivés par l'école sont, contrairement aux plus anciens, moins innovateurs, moins militants, moins bénévoles (dans l'esprit). Pour le dire de façon un peu brutale, ils sont là pour gérer une situation d'exclusion sociale dans le cadre d'une mission de service public et pour faciliter le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée. Ils ne sont pas là pour changer le monde, ils ne sont pas, comme certains de leurs aînés à leur début au moins, porteurs d'un projet d'innovation sociale. Tout se passe comme si les « jeunes » étaient particulièrement bien disposés (aussi parce qu'ils ont été formés en conséquence), en tout cas beaucoup plus que leurs aînés, à établir des bilans chiffrés, des données statistiques, des indicateurs de toute nature, répondant en cela aux demandes des diverses administrations et organismes financeurs (Conseil Général, Inspection du Travail, ANPE, etc.), ainsi qu'à élaborer des « fiches de suivi » ou des « bilans de compétences acquises » visant à formaliser les « parcours d'insertion » et à normaliser les apprentissages et les pratiques des différents encadrants techniques qui opèrent sur le terrain.

### ***3.3. Manager et militant***

Le militantisme ne constitue pas l'identité fondatrice du groupe (seul un sur trois déclare avoir été militant) même si la plupart des dirigeants rencontrés se réclame d'un « esprit » militant.

Parmi les personnes interrogées, trois types de militantisme peuvent être distingués : un militantisme plutôt politique ou syndical, un militantisme plutôt confessionnel (en particulier pour d'anciens membres de l'AOC et de la JOC) et un militantisme de « proximité » ou « non encarté ». Sur cette base, deux rapports au militantisme se dégagent lors des entretiens. Pour certains des dirigeants, le militantisme, voire l'engagement associatif ou politique, a été lié à une période de leur vie (en particulier pour ceux qui constituent la « génération 68 » et qui ce sont un temps investis dans des « mouvements »), pour d'autres, l'engagement militant, voire « citoyen », marque davantage un engagement durable, voire une forme d'existence sociale. Le rôle des dirigeants ayant eu (ou ayant encore) un passé de militant actif est très important dans le processus actuel de structuration et de légitimation des activités relevant du « tiers secteur » au sein de l'espace économique et politique nantais<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Depuis quelques années sous l'impulsion décisive de quelques élus Verts de la ville de Nantes, d'élus de la Communauté urbaine et d'acteurs locaux de l'« économie sociale et solidaire » se dessine un mouvement visant à promouvoir ce type d'activité dans l'espace nantais. Regroupant des activités très disparates et souvent peu

L'action politique et symbolique de ces militants « engagés » recueille plutôt un accueil favorable de la part de l'ensemble des cadres et dirigeants rencontrés.

L'usage des termes de manager et militant désigne deux attitudes possibles : celle qui consiste pour un dirigeant, dans sa propre structure, à faire exister ou prévaloir certaines valeurs « humanistes » qui sont présentées comme étant à contre-courant des valeurs ordinairement attachées au capitalisme (l'intérêt de l'homme avant celui des actionnaires, la recherche du « sens » avant celle du profit, par exemple) ; celle qui consiste à investir le champ du politique dans une action visant à faire reconnaître l'existence (et l'importance à la fois économique et sociale) d'activités relevant du « tiers secteur ».

Tout se passe comme si la figure idéale du cadre du tiers secteur était celle du manager et militant. Par là, il ne s'agit pas d'un ancien militant qui serait devenu manager, ni même d'un manager qui se mettrait au militantisme, mais d'une figure sociale qui serait façonnée entièrement par cette double appartenance. Soit dans la pratique managériale, dans le quotidien de la fonction directoriale, dans le cours ordinaire du métier, produire un rapport à l'entreprise, au travail, à l'organisation du travail, à la production elle-même, qui ait un « sens » autre que celui normalement attaché et attendu d'un dirigeant d'entreprise ordinaire. « Sens » qui n'est pas de rompre avec l'économie de marché, ni même avec les notions de profit, de rentabilité ou d'efficacité productive, mais qui serait, pour reprendre les propos d'un des dirigeants rencontrés « *de défendre à la fois des gens et un projet de société, de défendre une vision du monde, une vision du territoire, par là de défendre son entreprise et, avec elle, participer au changement des choses* ».

Il y a dans ces propos des analogies avec l'engagement des prêtres ouvriers tels que les analysent Charles Suaud et Nathalie Viet-Depaule (2004), dans le sens où le prêtre est investi par l'ouvrier et où l'ouvrier est investi par le prêtre. L'analyse est en partie transférable aux dirigeants que nous avons rencontrés. Le manager-militant qu'appellent de leurs vœux certains des acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire est, dans leur esprit, avant tout militant de et dans son entreprise. C'est dans la fonction managériale que le dirigeant est militant, dans sa pratique quotidienne, et pas nécessairement ailleurs que dans cette fonction (d'autres acteurs occupent l'espace politique, symbolique et médiatique et œuvrent à l'effet de construction et de mobilisation du groupe dans son ensemble). C'est donc à partir de ce point de vue, à la fois théorique et méthodologique, que nous proposons d'aborder l'étude des cadres du « tiers secteur » et des formes singulières de management qui s'y développe.

---

reliées entre-elles (de l'épargne solidaire au commerce équitable, des emplois familiaux aux entreprises d'insertion, de l'altermondialisation au droit au logement) le travail réalisé est d'abord un travail de mobilisation et d'identification de ces différents acteurs autour de quelques principes communs acceptables par tous. La réalisation de « grands » événements : semaine de l'économie sociale et solidaire en 2004, d'un colloque *Politiques publiques et économie sociale et solidaire* en 2005 et des *Ecosolies* en 2006, qui doit mettre en relation ces acteurs et les habitants de la métropole, sont la forme concrète et publique que prend le groupe ainsi constitué en même temps qu'ils contribuent à faire le groupe en lui donnant une consistance et une visibilité. Dans ce processus de reconnaissance et de légitimation des activités de l'économie sociale et solidaire, les dirigeants et cadres de structures d'insertion par l'économique se trouvent appelés (comme d'autres) et encadrés par des acteurs relevant plus généralement du champ universitaire, syndical ou politique.

## **Bibliographie**

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

Lazuech Gilles (2004), « L'engagement paradoxal des dirigeants de structures d'insertion par l'économie », table ronde Engagement social et cycle de vie, AISLF, XVII<sup>ème</sup> congrès, Tours, 5-9 juillet.

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

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

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

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

Schnapper Dominique (1999), *La compréhension sociologique*, Paris, PUF, Le lien social.

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

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

## Annexe 1 : Portraits de structures de l'Insertion par l'Activité Economique

Entreprise	Nombre de salariés	Activité principale	Chiffre d'affaires ou budget
<b>Statut juridique</b>	<b>Nb de salariés en CDI</b>		<b>Principales ressources</b>
<b>Date de création</b>	<b>Nb de salariés en insertion</b>		<b>budgétaires</b>
	<b>% de retour à l'emploi</b>		<b>Principaux partenaires</b>
Chantier d'insertion des Relais du cœur (Nantes) Association de bénévoles	41 salariés/ 34 CES, 3CEC, 3 emplois jeunes et 3 CDI. Sorties : 6% CDI, 2% création d'entreprise, 13% en contrat aidé, 17% CDD	Gestion de stock, préparation de commandes pour les restaurants du cœur	30% ventes et dons, 66% subventions publiques. ANPE, PLIE (plan pluriannuel local pour l'insertion et l'emploi)
Actif Ouest, entreprise d'insertion (Nantes) Association de bénévoles	4 encadrants, 10 CEI, sorties vers l'emploi : 50%	Collecte d'ordinateurs usagés, remise en état et revente à des particuliers, maintenance de parcs informatiques	C.A 80% des recettes totales, CA 700 000 euros pour l'exercice 2004 Subvention 18%
Ateliers des deux Rives, association loi de 1901 créée en 1984	30 salariés dont 24 en CES et 4 en CEC. Sorties vers l'emploi : 30%	Nettoyage d'appartement et petits travaux d'entretien donneur d'ordre Nantes Habitat (recettes 95 000 euros)	Subventions 81% des recettes, Etat 148 000 euros en 2004, Conseil Général 148 000 euros, Communauté urbaine 95 000 euros, PLE 20 000 euros
Promojeunes 49 (Angers), chantier d'insertion au sein d'une structure plus large (centre d'hébergement, demandeurs d'asile, ect.) Association créée en 1995	23 CES, 3 encadrants techniques (CEC), une directrice	Horticulture, espaces verts et atelier bâtiment	Subvention 85%
L'Homme Debout (Nantes), création en 1999	Sortant d'incarcération et publics en grande difficulté 15 postes en CES, 13 à des bénéficiaires du RMI et 2 DELD 40% sortent avec un CDI, un CDD ou une formation	Reconditionnement de meubles (remise en état, restauration) Structure « occupationnelle »	Subventions 100% des recettes
ATAO (Nantes), six chantiers d'insertion, association 1995	80 CES, 7 encadrants techniques, 4 personnels administratifs et de direction Moins de 20% en sorties « positives »	Restauration navale, entretien d'espaces verts, tapisserie, réparation de cyclomoteur	85% de financements publics
Arbres (Nantes), chantier d'insertion	10 permanents et 45 salariés en CES. 35% des sortants trouvent un emploi (CDD et CDI)	Collecte de cartons et papier, tri et recyclage	Communauté Urbaine de Nantes, Etat
Société de St Vincent de Paul, Nantes en 1992	13 CES (exclusivement des femmes) et trois permanents Taux de retour à l'emploi en 2004 : 20% en CDI et 40% en CDD	Couture	21 400 euros recette brocante 125 000 euros quêtes et dons 246 000 euros Etat (CAF, ville de Nantes, etc.)
ENVIE 44, entreprise d'insertion, SARL, capital appartient à l'association Emmaüs, Fédération ENVIE	9 permanents, 37 CIE. Sorties « positives » : 48% en 2003 ( 37% emploi et 11% formation)	Récupération, remise en état et vente d'appareils électroménagers	Direction départementale du travail et de l'emploi, CA : 70% des ressources (900 000 euros de CA en 2003), fiancements publics 420 000 euros Conseil Général, Conseil Régional, Plan local pour l'emploi, Communauté

			urbaine de Nantes
L' Air Livre, association, chantier d'insertion	3 permanents, 13 CES	Récupération de livres, tri, vente en boutique et dons aux associations humanitaires	CA 15 000 euros soit 8% des ressources CUN, Conseil Général, PLE
ADC Propreté, entreprise d'insertion (1985 Nantes), actionnaire principal une association loi de 1901	Sorties vers l'emploi : 38% 30 permanents et 90 CIE. 41% de sorties positive en 2004	Vente de service de nettoyage, collectivités publiques et entreprises	CA : 3 200 000 euros en 2004 et 680 000 euros de financements publics (autofinancement 80%)
Relais-Atlantique, entreprise d'insertion, 1995, SCOP, groupe Le Relais, 12 entreprises en 2003.	30 permanents et 30 CEI	Collecte de vêtements, tri et revente dans boutiques Dingue-Fringue	1 500 000 euros, financements publics 600 000 euros (autofinancement 72%)
Les Jardins de contrats, chantier d'insertion, réseau Cocagne (80 potagers), création 1991	27 CES, 5 permanents, 48% de sorties positives (dont 50% en CDD inférieurs à 6 mois)	Vente de légumes biologiques à des particuliers (200 familles) et ferme pédagogique	Partenaires DATAR, Etat (via divers ministères), FONJEP (Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire)
Rebâtir, entreprise d'insertion, SARL, association des anciens d'IBM	20 CEI, 4 salariés permanents 54% des sorties positives (beaucoup en intérim)	Chantier de déconstruction	CA 1 750 000 euros, subventions d'Etat 25% du CA
Pain contre la faim, fondé en 2001, chantier d'insertion, association Trajet (présence des bénévoles)	20 CES, 4 permanents, sorties positives inférieures à 30%	Fabrication de farine à partir de la récupération de pain pour l'alimentation animale et appât pour la pêche	Autofinancement 5,5%, 95% de subventions publiques
Boutique de Gestion Ouest (BG ouest) Association (réseau des boutiques de gestion)	20 salariés permanents	Accompagnement de chômeurs dans la création d'entreprises	Financement public à 100%, 1 000 000 d'euros en 2004, Etat (direction départementale du travail et de l'emploi), Fonds européens (FSE), CRES, Conseil régional, ANPE, etc.

## Annexe 2 : Profils des dirigeants de l'Insertion par l'Activité Economique

Sexe Age Fonction	Structure Statut juridique	Trajectoire scolaire	Trajectoire professionnelle	Origine sociale	Investissements militants.
Homme 47 ans Directeur	Accompagnement à la création d'entreprise. BG Ouest Association	Baccalauréat comptabilité et gestion D.E.A économie internationale	Responsable financier aux Moulins de Paris (5 ans) Conseiller, chargé d'accompagnement à BGO (10 ans)	Père policier  Divorcé, deux enfants	Pas de militantisme actif
Femme 50 ans Gérante	Ouvre boîte 44, aide à la création d'entreprises SCOP	BEPC BEP photographe Reprise d'études à 23 ans : Institut de promotion du commerce Reprise d'études à 33 ans, formation pour les dirigeants de structures sociales	Photographe (6 ans) Attachée commerciale (statut cadre à 24 ans) dans une PME Animatrice photos à la maison de la culture Diverses responsabilités dans les services culturels de Nantes	Père maraîcher (PME), mère au foyer  Divorcée, un enfant	Pas de militantisme actif, attiré jeune par l'autogestion
Homme 48 ans Gérant	Le Relais, entreprise d'insertion SCOP	BEP vente Reprise d'études à 33 ans, DUT gestion des entreprises	Vendeur Hi-FI Responsable de magasin Chômage (2ans) Création du Relais-Atlantique et gérance	Père ouvrier aux chantiers navals de Saint Nazaire Mère au foyer Marié à une infirmière, deux enfants	Militant à la JOC
Homme 36 ans Gérant	Rebâtir, entreprise d'insertion SARL	Baccalauréat général Maîtrise de droit	Travail à l'étranger (Asie) en « freelance » (commerce) Direction d'une agence d'intérim	Père et mère enseignants Père : formateur d'entreprise	Participation à des mouvements associatifs chrétiens (scoutisme) Secrétaire de l'UREI Président d'Escalade (club de réflexion de dirigeants chrétiens sur l'emploi)
Femme 48 ans Adjointe de direction	Trajet, chantier d'insertion Association	BEP secrétariat Formation CAPDES, gestion des établissements sociaux DESS	Bibliothécaire, puis petits boulots Découvre le métier de formateur vers la trentaine	Père artisan, mère secrétaire  Célibataire, un enfant	Animation d'un atelier d'écriture dans un quartier (CV, lettres de motivation)
Homme 46 ans Directeur	Océan, régie de quartier Association	BEP mécanicien	Mécanicien automobile	Parents agriculteurs	Militant à la JOC (président de fédération et membre du comité national) A été membre de la CFDT
Femme 44 ans Directrice	INSERIM, entreprise d'insertion SA	Baccalauréat scientifique Licence de biologie Diplômée en management (formation en alternance à l'ESC de Nantes)	Directrice régionale des agences Adecco	Père cadre d'entreprise, mère assistante de gestion  Mariée à un cadre d'entreprise, trois enfants	Pas de passé militant

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

Homme 26 ans Responsable du suivi social et éco	Homme Debout chantier d'insertion Association	Baccalauréat général IUT Prépare une maîtrise : encadrement du social	Premier emploi	Parents enseignants dans le secondaire	Militant dans une association humanitaire
Homme 45 ans Directeur adjoint	Relais-Atlantique, entreprise d'insertion SCOP	BEP vente	Employé de commerce puis VRP	Parents fonctionnaires à la Poste	Militant à la JOC

## **Discussion de la communication de Gilles Lazuech**

### **André Grelon**

Je me demandais si dans ta typologie, on ne retrouvait pas surtout des époques et donc des générations, avec un fond idéologico-politico-religieux plus fort pour les plus anciens.

### **Gilles Lazuech**

Il semblerait que la première génération de dirigeants soit marquée, soit par du militantisme chrétien, soit par du militantisme politique, mais d'une certaine façon, ces générations ne se sont pas formées et n'ont pas été formées pour faire ce métier. Donc malgré la différence de recrutement social, comme le montrait Francine Muel-Dreyfus sur les éducateurs, on constate des éléments fédérateurs, un certain nombre d'idées comme la fraternité. La seconde génération de dirigeants ou de cadres a une vision et une conception du métier qui plus « professionnelle ». C'est à dire que ce métier-là est un métier comme un autre, qui s'exerce avec professionnalisme, rigueur, etc... dans lequel il y a des objectifs, économiques et sociaux, par rapport auxquels on doit utiliser des outils de gestion adaptés. Alors que la première génération a davantage été une génération du « bricolage », très chargée d'idéaux.

Il faut savoir que ces structures existaient déjà sous forme d'associations avant d'exister sous forme institutionnelle. Elles ont vu le jour dans les années 80, dans les quartiers, avec un courant de militantisme social que pouvait cimenter la conviction commune qu'il fallait aider les chômeurs. Après, dans le courant des années 90, il y a eu un phénomène de professionnalisation, et puis des contrats de travail comme le CEC ont permis à des gens de se professionnaliser, d'avoir un statut, de rejoindre le salariat. La première génération de dirigeants, je les appelle les pionniers, car ils ont eu tout à inventer alors que la seconde génération ce sont davantage des professionnels dans le sens où ils peuvent s'appuyer sur un existant de métier, avec des savoirs et des savoir-faire spécifiques, ce qui ne veut pas dire que les pionniers étaient des amateurs, mais ils ont inventé, tâtonné, ce que n'ont pas à faire les seconds ou beaucoup moins.

### **Olivier Cousin**

Deux questions très brèves. La première question sur cette relation entre professionnels et investissement dans le secteur social, est-ce que ce côté managérial ne s'est pas imposé à eux comme une espèce d'évidence ? Car même ce champ du social est concurrentiel désormais et il faut pouvoir gérer. La deuxième question qui renvoie davantage à cette journée, est quel est leur univers de référence ? Car a priori quand on parle de promus, on se réfère potentiellement aux cadres. Or est-ce que leur univers de référence n'est pas plutôt les dirigeants, c'est-à-dire petits ou grands patrons, ce qui n'est pas du tout la même chose. Est-ce qu'ils s'identifient, se réfèrent, se comparent au petit patronat (qui peut aller jusqu'à l'artisanat) ou à l'univers des cadres en général ?

### **Paul Bouffartigue**

Pour faire un lien avec les deux générations que tu vois se dessiner, il y aurait sans doute un lien à faire avec des évolutions structurelles, de postes et des évolutions

idéologiques plus générales que l'on retrouve partout : les jeunes sont plus pragmatiques, moins idéologiques, etc... Tu as parlé de fausses oppositions, mais en même temps tu construis ton papier sur ces oppositions. N'y a-t-il pas une limite toute simple : avec 19 individus, difficile de faire une typologie qui tienne la route. Enfin, côté carrière antérieure, tu n'as personne qui vient du secteur public, de la fonction publique ?

### **Matthieu Hély**

Parmi les fausses oppositions, n'y en a-t-il pas une plus centrale que d'autres, qui serait l'opposition public / privé, qui prend visiblement du plomb dans l'aile ? Et d'autre part, l'alibi du militantisme n'est-il pas parfois invoqué pour contourner le droit du travail ?

### **Guy Groux**

Mais cela, ça ne se dit jamais dans les enquêtes empiriques. Je me suis demandé si au fond, méthodologiquement, on n'aurait pas intérêt à analyser ces associations par rapport à d'autres associations ou groupes de référence, parce que ce que tu disais pourrait sans doute se retrouver sur des ONG comme Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, qui se sont au départ fondées sur une vision très militante d'intervention, d'ingérence, y compris dans des pays politiquement instables et au fur et à mesure elles se sont professionnalisées jusqu'au point où certains ouvrages parlent d'ONG business. On assiste donc à une véritable professionnalisation, managérialisation, de ces organisations ; mais n'est-ce pas un chemin fatal sur la voie de l'institutionnalisation, qui font qu'elles seront peut-être remplacées demain par d'autres associations, mais qui prendront elles ensuite aussi le même chemin ?

### **Gilles Lazuech**

Cet espace-là s'est constitué un petit peu de façon spontanée, il s'est structuré notamment sous l'impulsion des politiques publiques et en fin de compte aujourd'hui, toutes les structures, quelles qu'elles soient, ont des comptes à rendre. Si elles sont très subventionnées, elles ont beaucoup de comptes à rendre à leurs financeurs et là, apparaît une concurrence pour obtenir des fonds publics qui ont tendance à se restreindre. Par exemple, cela devient de plus en plus compliqué pour obtenir des subventions du Fonds Social Européen. Celles qui sont plus ancrées sur le marché, dont 80, 90% des ressources viennent de leur activité économique, sont aussi soumises à des contraintes très fortes. Par exemple, le domaine du recyclage a été une niche pour de nombreuses associations dans laquelle elles étaient seules au départ. Mais en raison de lois européennes, avec des déductions de taxes et d'impôts très intéressantes, de plus en plus d'entreprises privées sont également intéressées pour faire du recyclage, et donc le marché, la concurrence, sont là désormais. Le discours managérial qu'évoque Guy Groux est lié à la professionnalisation du champ et au fait que chaque structure doit rendre des comptes soit à l'Etat soit au marché. C'est sans doute vrai pour des ONG comme Médecins Sans Frontières ou d'autres qui sont également en concurrence.

Ensuite, pour répondre à Olivier Cousin, quelles sont leurs références ? Là c'est très difficile de répondre, je pense qu'il y a deux figures : ceux qui se considèrent plutôt comme des travailleurs sociaux. Ceux-là sont plutôt dans des régies de quartiers et bien souvent très dépendants de la ville, de la région, etc. Cela ne les empêche pas de se dire 'cadres' car pour eux, ils cotisent à la caisse de cadres donc ils sont cadres.

J'ai rencontré à l'inverse des directeurs d'entreprise d'insertion qui se considèrent (et se vivent) plutôt comme des patrons, des petits patrons de PME, la plus grosse faisant une centaine de salariés ; mais en même temps, ils sont aussi statutairement 'cadres' car ils ne sont pas propriétaires de l'entreprise.

Privé / public ? Un des discours récurrent des acteurs du « tiers secteur » est de dire qu'ils sont quelque part entre le privé et le public, entre la logique marchande et la logique redistributive. Mais en même temps il faudrait vérifier ce positionnement, c'est compliqué, car ça fait partie de la rhétorique, de la production de la croyance du « tiers secteur » que de dire qu'il est différent (ou complémentaire) des deux autres.

### **Olivier Cousin**

Pour reposer ma question autrement, qui n'est pas une obsession d'une catégorie de cadres, car la définition du cadre, je ne suis pas a priori passionné par cette question. Mais dans les univers dont vous parlez cet après-midi, ne veut-on pas les comparer à tout prix aux cadres ? Qu'ils le soient statutairement parce qu'ils cotisent ceci, d'accord, je pense que ça ne pose pas de problème. Après tout, cela m'a frappé, lorsque Charles et Sophie ont dit d'entrée de jeu que certaines professions rattachées aux « cadres et professions intellectuelles » en sont exclues, comme les professions libérales, les artistes, les enseignants et les chercheurs, et personne ne le discute. Alors qu'on pourrait dire, pourquoi s'exclut-on nous-mêmes ? Est-ce une référence qu'il faut introduire systématiquement ? Ce n'est pas la question de la monographie qui pose problème, mais plutôt le fait de vouloir mettre la focale sur la question des « cadres ». Je ne suis pas toujours très sûr qu'ils se définissent eux-mêmes par rapport aux cadres. N'est-ce pas parce qu'ici nous nous intéressons aux cadres qu'on leur impose notre point de vue ? Pour avoir fait des enquêtes sur les éducateurs sportifs, ils étaient sans doute statutairement cadres, mais aucun d'entre eux ne l'avait abordé spontanément. Je ne leur avais pas non plus posé la question, il est vrai.

### **Hélène Cheronnet**

Je voulais rebondir sur la remarque d'Olivier Cousin, pour avoir travaillé sur le secteur associatif, l'introduction de cette catégorie n'est pas juste un artefact théorique, mais c'est un champ où les fonctions d'encadrement se sont beaucoup structurées sous la régulation de l'Etat et l'orientation gestionnaire, voire libérale des politiques publiques. Et par exemple sur le secteur de l'éducation spécialisée, l'avenant cadre de 2000 affecte vraiment à ces directeurs et chefs de service qu'on a appelé ensuite des cadres un rôle particulier et qui va de pair les lois de 2000 ou 2001 sur la modernisation des services publics. Et de la même façon, le rapport de l'IGAS reconnaît ces gens que l'on appelle désormais « cadres », et si on les appelle ainsi, ce n'est pas pour rien, dans la transaction salariale, ils ont obtenu une meilleure classification salariale et on leur demande en échange d'exercer une responsabilité hiérarchique.

### **Gilles Lazuech**

C'est vrai que les espaces que l'on étudie sont des espaces où cette question de la mobilisation, de la professionnalisation et de l'encadrement se pose. Sauf qu'il existe un modèle du cadre en entreprise, et sans doute un modèle du cadre dans l'administration qui n'est pas tout à fait le même, alors que dans le milieu associatif, on a du personnel d'encadrement qui invente ou qui est en train d'inventer son

rapport à l'encadrement, à la hiérarchie, etc... Un cadre d'une structure sportive ou d'un évènement culturel, il ne peut pas avoir le même rapport au métier et la même pratique managériale qu'un cadre d'entreprise. L'univers professionnel dans lequel ce cadre se trouve est très important sur la façon dont s'exerce ce métier. On se pose finalement deux questions en même temps : qu'est-ce que le cadre et qu'est-ce que le métier ? C'est peut-être pour cela que ç'est compliqué. Mais on pourrait questionner de la même manière le terme association : qu'est-ce qu'une association ? Suffit-il de reprendre la définition juridique loi 1901 pour avoir réglé le problème ? C'est pareil pour le sport, car de nouveaux métiers apparaissent. Tout cela rend les choses à la fois intéressantes et compliquées, c'est pour ça qu'on hésite dans les classifications, dans les typologies. Mais dans les entreprises, il me semble que faire une monographie du cadre à EDF, cela paraît légitime d'emblée. Mais si quelqu'un fait une monographie des cadres d'une structure associative, on va lui demander en quoi c'est représentatif... La difficulté elle est là : comprendre comment ces espaces fonctionnent alors même qu'ils sont en train de se professionnaliser, parce que les générations de professionnels arrivent.