

Gilles Lazuech
Université de Nantes
CENS

Gilles.lazuech@univ-nantes.fr

13^{ème} Journée du GDR CADRES

Quatre manières d'être dirigeants :

Le cas des dirigeants salariés de l'économie sociale

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

Peu de travaux ont été consacrés en France à la connaissance des salariés de l'économie sociale, encore moins à ceux de ses dirigeants salariés¹. Dans l'ensemble la littérature sociologique, même récente, reste fortement marquée par l'idée que le monde associatif, pour les salariés également, ne peut être un univers ordinaire de travail. Que le poids de l'engagement, du don de soi, du militantisme pèse plus fort pour les salariés associatifs que dans les autres secteurs de l'économie marchande ou non marchande. Les salariés du secteur associatif, ses cadres et ses dirigeants seraient, *a priori*, plus vertueux que les autres salariés du public et du privé. Cette disposition à la vertu expliquerait, notamment, l'acceptation d'un surtravail (l'éthos du bénévole serait actif même chez les salariés) et des rémunérations inférieures à celles qui ont cours dans les autres secteurs de l'économie (l'intérêt du travail et le sentiment de servir une « cause » compenseraient des rémunérations plus faibles).

Selon les travaux de Matthieu Helly, le monde du travail associatif serait hybride, comme le seraient aussi les organisations employeurs, pour lesquelles, d'ailleurs, les termes d'entreprises associatives ont été récemment retenus pour les désigner².

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

Texte provisoire

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

Quatre manières d'être dirigeant

Pour premier constat, on relève que la population des dirigeants n'offre pas un profil homogène : les origines sociales sont contrastées, le niveau initial d'études est sensiblement différent, les parcours professionnels sont assez singuliers, enfin et à l'encontre de ce qui est parfois pensé spontanément, l'investissement militant, en particulier dans la jeunesse, n'a pas été la règle générale. Cette hétérogénéité des profils et des parcours des dirigeants s'inscrit dans le choix de la structure dans laquelle ils exercent leur activité professionnelle. Objectivement, plus une structure d'insertion est proche du pôle économique et plus les dirigeants sont professionnellement, socialement et culturellement proche de ce pôle.

Parmi l'ensemble des entretiens que nous avons réalisés avec des dirigeants salariés des structures d'insertion par l'activité économique, 4 grandes figures de dirigeants peuvent être distinguées. Les deux premières figures relèvent du principe de la justice sociale – l'économie sociale est un instrument de lutte contre certaines injustices sociales - ; les deux suivantes relèvent plutôt de l'idée d'une compatibilité entre l'efficacité économique et certains aménagements visant à prendre en compte des « handicaps » nuisant à la pleine efficacité des travailleurs³.

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

³ 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.

Texte provisoire

La première figure correspond à un dirigeant qui conserve en lui l'âme du militant qu'il a souvent été dans sa jeunesse. Pour ces dirigeants de la première heure (ils occupent leurs fonctions depuis plus de 10 ans généralement) la mission sociale de la structure est mise en avant lors des entretiens alors que l'activité économique n'est évoquée que comme support. Dans les structures accueillant des personnes ayant un handicap social lourd l'activité économique est présentée comme l'occasion d'une mise en situation concrète à l'occasion de laquelle le processus de réaffiliation sociale peut prendre corps (l'économique comme outil pédagogique sans contrainte réelle de résultat).

Ces dirigeants salariés se répartissent en deux sous-groupes. Le premier correspond à des directeurs ou directrices de petites structures, à statut associatif (associations intermédiaires ou atelier-chantier d'insertion). Ce sont assez souvent d'anciens travailleurs sociaux, des formateurs pour adultes, parfois passés par des missions locales qui, au cours de leur parcours professionnel, ont découvert l'insertion et s'y sont stabilisés. Le second sous-groupe renvoie à des dirigeants qui sont à la tête de grosses structures, généralement associatives (comme les anciennes régies de quartier). Ces derniers ont le sentiment d'appartenir à l'économie sociale, certains s'investissent dans des réseaux (comme le réseau CORACE) visant à fournir aux structures de l'économie sociale des outils de management et des objectifs en matière de qualité⁴.

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

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

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

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

Texte provisoire

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

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

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

Ce sont pour la plupart des cadres de promotion. Ils proviennent généralement des classes populaires ou de la petite classe moyenne (parents éducateurs, instituteurs, petits commerçants, ouvriers ou employés). Plutôt de la génération des « enfants de 68 », ils se caractérisent par une trajectoire professionnelle non linéaire : « petits boulots », plusieurs expériences professionnelles en entreprise, période de chômage ainsi que par un ancien passé de militant dans des organisations politique ou confessionnelles (comme les Jeunesses Ouvrières Catholique). Plus âgés que la moyenne des dirigeants (ils ont entre 50 et 60 ans), ils ont rarement entrepris une reprise d'études visant à l'obtention d'un diplôme de gestion ou de management, pour eux l'expérience compte plus que les diplômes.

« J'ai pas de diplôme, mais je pense être compétent. J'ai développé ces compétences avec le temps, dans le secteur associatif et autre, j'ai été président d'une association, j'ai été

Texte provisoire

conseiller municipal, j'ai accumulé des expériences qui sont aussi formatrices que les diplômes », Directeur d'une importante structure, niveau baccalauréat A, 55 ans.

Ce sont de fait les pionniers de l'insertion par l'activité économique. Ils ont eu à bâtir de toutes pièces un métier au cours des années 80, celui de l'encadrement social et économique de chômeurs de longue durée et d'exclus de l'emploi. Ils ont dû élaborer des modes de fonctionnements organisationnels (entreprises intermédiaires, coopératives, entreprises à but socio-économique, etc.), des modes de management spécifiques (produire de la réinsertion sociale et de l'activité économique) et une pédagogie de la remise au travail. Ils ont dû également faire leur place au sein de l'espace économique global (établir des modes de relations spécifiques avec l'environnement économique), inventer des formes originales d'essaimages et de liens en réseau, enfin faire valoir leur mission d'intérêt général auprès des pouvoirs publics.

Ces dirigeants de la première heure mettent en avant, pour expliquer le choix du métier, la volonté d'aider les plus démunis et les exclus de l'emploi, quelques-uns semblent marqués également par l'« esprit » de vocation. Ce sont des hommes de conviction qui, dans les entretiens, se déclarent totalement investis par les missions de leur structure. Pour se désigner certains utilisent les notions d'« entrepreneur militant », ou de « cadre militant » pour dire par ces termes qu'ils sont au service d'une « cause ». Ici, les propos de Jacques, un des gérants actuels du Relais après avoir été cadre dans la grande distribution, illustre un sentiment assez général : *“Je ne voulais pas repartir dans l'entreprise classique, j'avais décidé que ce n'était plus là que je voulais donner mon temps. J'avais envie d'avoir un travail utile, d'avoir un temps de travail utile, c'est pas que je trouvais mon ancien travail inutile pour moi, mais il était inutile pour les autres.”*

Ce qui constitue le groupe comme réalité sociale, c'est moins le rapport aux origines sociales que le rapport au métier et, surtout, une certaine homologie des trajectoires conduisant au choix du métier. On ne soulignera sûrement pas assez ce que représente, collectivement, de choisir un métier qui, au moment où ce choix se produit, n'existe pas encore et, corrélativement ce que représente du point de vue de la constitution d'une commune identité le fait de ne pas choisir un métier déjà existant et socialement reconnu. Ceci explique pourquoi ces dirigeants se déclarent fréquemment engagés « à vie » dans le métier et n'expriment pas d'autres envies que celle de pouvoir continuer à travailler là où ils sont ou, du moins, dans le même espace d'activité. Cet engagement s'exprime souvent par le refus de l'entreprise classique, par le choix du « sens », par l'acceptation de certains renoncements en

Texte provisoire

matière de rémunération notamment et, par conséquent, d'un style de vie et de consommation attaché ordinairement aux cadres dirigeants.

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

B. « Les nouveaux entrepreneurs » de l'économie sociale

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

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

« J'ai un BTS de gestion et d'organisation des entreprises, j'ai travaillé pendant 10 dans le commercial, je vendais de la publicité, j'étais chef de pub chez Avas à Orléans, ensuite j'en ai eu marre, je voulais changer, j'ai fais une formation de formateur, j'ai enseigné le marketing, à la suite de ça j'ai glissé tout à fait par hasard sur l'insertion parce que l'on ma proposé un poste de formatrice en insertion (...) Ce qui m'intéressait, c'était la relation humaine à Avas je vendais du vent. » directrice d'une AI depuis 2006.

Ces cadres dirigeants sont généralement optimistes tant pour l'avenir de l'économie sociale et solidaire, dont ils pensent qu'elle a toute sa place dans la société et l'économie française, que pour leur propre avenir professionnel, ils sont à la tête d'une entreprise d'insertion ou d'une

Texte provisoire

association intermédiaire. Rares sont ceux qui sont à l'origine de la création de la structure. Dans le cadre de leur mission professionnelle, ils sont en relation étroite avec l'équipe de dirigeants bénévoles. Le président en particulier est un partenaire souvent incontournable. Une bonne entente, voire une collaboration soutenue, entre le dirigeant salarié et le président semble sur le terrain indispensable à la réussite des projets de l'entreprise et à la dynamique entrepreneuriale. Ce n'est pas toujours le cas, certains cadres dirigeants démissionnent suite à de fortes tensions avec leur président. Outre des questions de personnes et de personnalités, ces tensions peuvent naître de différences de culture et d'objectifs entre des présidents plutôt âgés ayant, pour certains, été cadres ou dirigeants en entreprises et des salariés plus jeunes, plus diplômés, parfois de sexe féminin, souhaitant avoir une certaine autonomie et une réelle marge d'initiative dans le cadre de leur travail.

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

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

« Agir 44 existe depuis 85, c'est l'émanation de deux bénévoles qui ont décidé d'aider les gens en difficulté en leur proposant des petits travaux, jardinage, bricolage chez des particuliers. Il faut savoir que l'IAE en 85 n'était pas du tout structurée, il n'y avait pas du

Texte provisoire

tout de réglementation, c'était fait que par des bénévoles, c'était pas du tout professionnalisé au niveau de la profession c'est-à-dire que c'était les bénévoles qui faisaient la réception des demandeurs d'emploi, des clients, ils faisaient l'interface entre une offre et une demande. Avec le temps, l'association s'est professionnalisée, aujourd'hui on a très peu de bénévoles, ce sont pratiquement que des salariés, nous sommes 16 salariés dans la structure dont 10 équivalents temps pleins. Nous sommes une association loi 1901, il y a un président qui est M. Wissee, il y a un CA, un poste de direction que j'occupe actuellement, 5 conseillères en insertion professionnelle, un encadrant technique, une comptable, 3 chargées d'accueil et une psychologue qui intervient une fois par mois. Notre objectif c'est la mise à disposition de personnels donc des personnes qui sont en difficultés sociales et professionnelles. Aujourd'hui le cadre est très, très bien réglementé, nous sommes AI et on a des réglementations et un cadre très précis. » Directrice, 48 ans, DESS Administration des entreprises AI spécialisée dans les services aux personnes.

Les nouveaux entrepreneurs de l'économie sociale sont objectivement porteurs d'un processus de restructuration et de professionnalisation du secteur de l'IAE dans plusieurs directions :

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

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

Texte provisoire

des problématiques un peu plus lourdes telles que la santé, le logement, le budget. »

Directeur d'Activ', 40 ans, arrivé en 2001

- élaboration de nouveaux outils visant à rationaliser les missions de formation et d'accompagnement des publics en insertion en lien avec les partenaires extérieurs (définition d'un projet professionnel, élaboration d'une action de formation, outils d'évaluation des compétences acquises) ;

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

Texte provisoire

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

- recherche de nouvelles activités et de nouveaux débouchés

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

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

Texte provisoire

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

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

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

Texte provisoire

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

- développement du travail en réseau avec d'autres structures d'insertion afin de mettre en commun certains outils de gestion et de management et élaboration de chartes de qualité conduisant l'émergence d'une économie de la qualité dans le secteur de l'insertion⁵.

- implantation dans de nouveaux locaux plus fonctionnels et permettant une meilleure organisation du travail (ainsi qu'une politique d'achat de matériel et d'outils informatiques : micro-ordinateurs, réseaux informatiques, logiciels, qui souvent faisaient défaut) ;

« On est entrain d'acheter des nouveaux locaux, c'est une grosse affaire. On a développé l'activité depuis 2002, on était à 38 000 heures de travail facturées, aujourd'hui on est à 50 000. Quand je suis arrivée (en 2002), il n'y avait pas de micro sur le bureau, ça ne m'était jamais arrivée ! Là je me suis dit « on est mal parti ». On a mis en place un réseau informatique, un logiciel, etc. et puis notre gros projet, c'est l'achat de nouveaux locaux car la difficulté c'est que ces locaux ne sont pas adaptés à notre activité. On a cherché à louer, vu les prix on s'est dit qu'il valait mieux acheter. On déménage à Bellevue, sur la zone franche, dans les anciens locaux de la BPBA. On achète 340 m2 de bureau. » Directrice d'une AI, service à la personne.

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

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

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

⁵ Le secteur de l'IAE correspond, d'un point de vue analytique, à une « économie des singularités » pour reprendre les termes de Lucien Karpik, soit des marchés dont les « produits » sont peu comparables les uns aux autres et ou existe une certaine opacité de l'information. Les chartes, labels, réseaux, etc. sont des formes d'organisations des marchés qui définissent un niveau de qualité à partir duquel les choix deviennent possibles. Par exemple, les adhérents de l'UREI doivent respecter un cahier des charges élaboré lors du Conseil d'Administration du 1^{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.). Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.

Texte provisoire

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

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

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

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

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

Texte provisoire

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

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

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

Le troisième groupe de dirigeants se distingue du second groupe dans le sens où, la plupart du temps, la structure qu'ils dirigent n'est pas une association mais une entreprise (E.I). Ces dirigeants ont des profils de patrons de PME, des « petits patrons » fortement investis dans leur « affaire ». Ils sont généralement bien insérés dans l'espace économique local et ont reçu l'appui de certains élus (en particulier pour l'obtention des marchés publics). La plupart sont des autodidactes, ils ont repris, en formation continue, des études de gestion ou de management (niveau bac plus 5 généralement). Leur parcours professionnel est très lié à l'entreprise dont ils sont souvent les créateurs. A l'origine salariés associatifs ils ont contribué à transformer leur structure en société par actions (société par actions simplifiées S.A.S) dont ils détiennent la majorité des parts.

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

Texte provisoire

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

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

« On a démarré la collecte de papiers auprès des entreprises en 96 et après on a surfé sur la vague du déchet. De la collecte de papier, il y a eu le premier appel d'offres sur les centres de tri, on a répondu, deux ans après le centre de tri avec qui on bossait, le concurrent de SITA, créait son centre de tri, on est allé les voir et on a travaillé avec eux puis après il y a eu le 3è et le 4è centre de tri (...) Pour pérenniser la boîte j'étais toujours en recherche d'activités nouvelles, la réussite du tri sélectif dépendait de l'habitant, la Communauté de communes a mis en place des actions de communication autour du déchet, les « ambassadeurs du tri » et on a pris le marché (...) Une de nos préoccupations aujourd'hui, c'est de nous faire connaître par les entreprises classiques, on était le nez dans le guidon pendant 15 ans, on est passé de 3 à 150 salariés, aujourd'hui, on commence à prendre du recul et à rentrer dans des réseaux et notamment des réseaux d'entreprises (...) On est dans le réseau UREI depuis longtemps, on commence à rentrer dans des réseaux d'entreprises, localement, dans le réseau Vendée Entreprendre. J'ai pris contact avec le Medef, c'est embryonnaire, il faut du temps, mais c'est très important notamment pour des entreprises d'insertion comme les nôtres qui sont de véritables acteurs économiques (...) Si l'UREI, via le CNEI, n'était pas forte, on ne serait pas reconnu nationalement, on n'aurait pas un nombre important de postes d'insertion. L'union fait la force et ça me paraît évident d'être dans le réseau. Après, au niveau entrepreneurial, c'est pareil, pour développer l'activité c'est plus facile surtout qu'on est dans le service aux entreprises, elles nous connaîtront mieux. » EI, 150 salariés, tri des déchets

Texte provisoire

L'efficacité économique, la performance sur le marché sont mises en avant. La pleine satisfaction du client ou du donneur d'ordres sert de ligne directrice à l'ensemble du management. À ce titre, l'organisation du travail est pensée du point de vue des exigences économiques, les actions de formation et l'accompagnement individuel étant en partie hors du temps et de l'espace de la production. Ce sont des entreprises dynamiques, ayant connu depuis 10 ans une forte croissance (taille moyenne entre 100 et 150 salariés, tous statuts confondus). Elles sont reconnues comme telles au sein de l'espace local, voire régional dans lesquels elles se sont fait un nom. Ce sont des partenaires économiques à part entière à qui les banques accordent toute leur confiance.

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

À la différence des A.I ces patrons n'affichent pas leur appartenance à l'économie sociale auprès de leurs fournisseurs et de leurs clients. Ils ne vendent pas de l'insertion mais un produit ou un service.

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

Texte provisoire

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

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

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

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

Ces patrons ne sont pas marqués par la vocation, leur passé militant n'est pas très significatif. Ils sont souvent issus des fractions basses de la classe moyenne (parents employés, artisans ou commerçants, parfois agriculteurs). Ils ont le sentiment d'y être arrivé par leur détermination et leur travail. Leur cheminement professionnel, plutôt individualiste, les conduit à avoir une

Texte provisoire

conception de l'insertion relativement voisine : ceux qui veulent s'en sortir le peuvent s'ils s'en donnent les moyens⁶. D'où une organisation du dispositif d'insertion très rationalisé qui laisse peu de place à la prise en compte des cas individuels.

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

Selectri : La production avant l'insertion

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

⁶ Serge Ebersold, en s'appuyant sur la philosophie générale du dispositif d'insertion, montre que c'est à l'inemployable de se prendre en main afin de « rebondir ». Le dispositif d'insertion est alors perçu comme une « chance » permettant de développer d'autres compétences et qualités professionnelles. Le sans-emploi est un salarié en devenir qui doit acquérir autonomie et compétences. De ce point de vue, le dispositif d'insertion doit

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

Selon Florent Dautais qui a réalisé cette monographie⁷, l'objet principal de l'entreprise n'est pas la réinsertion des personnes en contrats aidés mais l'activité industrielle : « A Selectri on a tendance à aider plus les personnes qui collent au modèle acceptable, celles qui ne revendiquent pas trop, qui se donnent le plus au tri, qui passent bien avec le personnel RH. On mise plus sur les salariés auxquels on attribue le plus de chances de réussite, sur ceux qui sont promoteurs de leur projet, pour beaucoup d'autres, on se contente du minimum. »

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

D. Les cadres « détachés » des entreprises marchandes

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

Ce sont dans les entreprises d'intérim que ce cas a été rencontré le plus souvent. La possibilité d'ouvrir des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) offre aux entreprises d'intérim marchandes une occasion bien venue. Dans certains cas, les ETTI apparaissent de simples filiales d'entreprises ou de groupes de taille nationale. La création de nouvelles ETTI est souvent adossée à des agences existantes préalablement. Dans certains cas, les locaux sont

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

Texte provisoire

les mêmes ainsi que le personnel de secrétariat et de direction ce qui permet de réaliser de substantielles économies d'échelles.

Le discours tenu par les dirigeants qui ont été rencontrés, habillés en costume bleu foncé pour les hommes et tailleur chic pour les femmes, met en avant la dimension sociale des ETTI et la volonté, pour un grand groupe, d'être un acteur de la politique sociale au niveau local.

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

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

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

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

Un DRH parle de l'insertion

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

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

Texte provisoire

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

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

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

Texte provisoire

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

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

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

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

Texte provisoire

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

Ce qui distingue le plus fortement les dirigeants du troisième et quatrième groupe en comparaison à ceux des deux premiers groupes est, semble-t-il la pleine acceptation de l'économie concurrentielle capitaliste et la mobilisation d'un discours très entrepreneurial et managérial. Ce sont des chefs d'entreprises ou des cadres dirigeants qui envisagent l'insertion, à partir de sa composante salariale, dans un marché où il peut y avoir de la place pour une main d'œuvre faiblement qualifiée. En qualité d'entrepreneur, ces dirigeants pensent d'abord marché avant de penser insertion, ou, plus exactement les marchés de l'insertion sont des marchés existants (ou à développer) sur lesquels un entrepreneur et une entreprise peuvent déployer une activité économique rentable. Dans le cas des entreprises d'intérim d'insertion, adossées à des entreprises classiques, cette logique entrepreneuriale est particulièrement prégnante ce qui n'est pas sans poser question quant à leur pleine appartenance à l'économie sociale et solidaire. Certaines des valeurs mises en avant par les tenants de l'ESS semblent en opposition ou en contradiction avec les discours que nous avons pu recueillir auprès de ces dirigeants. La marchandisation de l'insertion que nous avons décelée est-elle entièrement compatible avec une éthique de l'ESS qui, globalement, s'oppose aux modes de régulation marchand capitaliste ?⁸

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

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

Texte provisoire

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

En réalité, à l'occasion des entretiens, nous avons rencontré des hommes et des femmes de « projets » qui, pour une large part, sont aussi portés par les membres du CA, le président de l'association en particulier. La dynamique entrepreneuriale est rarement solitaire, mais la réussite des projets dépend presque toujours d'une « bonne entente » entre le dirigeant salarié (qui est parfois le seul cadre de la structure) et les membres élus du conseil d'administration.

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