



Maison de la recherche sur les pratiques professionnelles

---

## Programme coordonné de recherche sur l'activité des dirigeants

# L'activité des dirigeants de l'économie sociale

### Commanditaire de recherche

Le Centre de Coordination de Formation Professionnelle (CCFP)  
Organisme paritaire collecteur agréé des entreprises de l'économie sociale et du  
mouvement social

### Recherche réalisée par

Emmanuelle Betton, Maître de conférences au CNAM, CRF-CNAM  
Françoise Cros, Professeur au CNAM, CRF-CNAM  
Fanny Largenton, Conseillère en formation au CCFP  
Daniela Rodriguez, Doctorante au CRF-CNAM  
Joris Thievenaz, Doctorant au CRF-CNAM



**Rapport rédigé par**  
Emmanuelle Betton  
Françoise Cros  
Daniela Rodriguez  
Joris Thiévenaz



**Années 2006-2007**

## SOMMAIRE

<b><i>INTRODUCTION</i></b>	<b>3</b>
<b><i>PREMIERE PARTIE</i></b>	<b>6</b>
<b>ORIGINES DE LA RECHERCHE ET CONSTRUCTION DE LA PROBLEMATIQUE</b>	<b>6</b>
- CHAPITRE 1 -	7
<b>LE CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE</b>	7
- CHAPITRE 2 -	12
<b>PRESENTATION DU TERRAIN :</b>	12
<b>L'ECONOMIE SOCIALE, L'HISTOIRE D'UN HERITAGE</b>	12
- CHAPITRE 3 -	22
<b>DU PARCOURS DES DIRIGEANTS A L'ANALYSE DE LEUR ACTIVITE :</b>	22
<b>ENTRE INDIVIDUEL ET COLLECTIF</b>	22
- CHAPITRE 4 -	28
<b>METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE GENERALE</b>	28
<b><i>DEUXIEME PARTIE</i></b>	<b>40</b>
<b>LES RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>	40
- CHAPITRE 5 -	41
<b>LES MODES D'ORGANISATION DE L'ACTIVITE DU DIRIGEANT</b>	41
- CHAPITRE 6 -	56
<b>LA CONSTRUCTION ET LE PARTAGE DU POUVOIR</b>	56
- CHAPITRE 7 -	70
<b>LE RAPPORT A L'ECONOMIQUE</b>	70
- CHAPITRE 8 VALEUR ET ACTIVITE	80
<b><i>SYNTHESE ET CONCLUSION</i></b>	<b>91</b>
<b><i>BIBLIOGRAPHIE</i></b>	<b>95</b>

## INTRODUCTION

Depuis les années cinquante, les fonctions de direction ont fait l'objet de nombreuses études (Carlson, 1951 ; Dalton, 1959 ; Sayles, 1964 ; Silverman et Jones 1976 ; Hales 1986 ; Mintzberg, 1973) orientées vers différents champs de pratiques tels ceux de la gestion, de la planification et, plus largement, du management. Ces études visent, dans la plupart des cas, la définition de modèles d'action et de bonnes pratiques selon une perspective de justification et de valorisation de la fonction dirigeante dans les entreprises. D'une manière générale, on peut dire que l'on dispose de nombreuses références relatives à ce que les dirigeants "doivent faire". En revanche, peu de travaux semblent s'attacher à décrire ce que ces derniers "font" réellement<sup>1</sup>.

La tradition d'analyse du travail reprend précisément cet objet. A partir de la distinction entre travail prescrit et travail réel, elle souligne l'importance d'une analyse précise des interventions des opérateurs face à la diversité des situations auxquelles ils sont confrontés. Toutefois le champ des activités des dirigeants a peu fait l'objet de travaux de recherches. Il demeure largement opaque. De ce fait, il est difficile de comprendre comment s'effectue le développement des compétences dans ce domaine, quelles sont celles qui peuvent relever d'une formation et celles qui peuvent résulter de l'expérience.

C'est pourquoi la Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles (CRF - Cnam) a proposé d'engager un programme d'étude reprenant ce cadre d'analyse. L'objet central en est l'activité des dirigeants. Par activité on entend d'abord la mobilisation des ressources d'un sujet au sein d'un contexte en vue de la réalisation de buts. Par dirigeant, on considère exclusivement ceux et celles qui, au sommet de la hiérarchie des organisations, ont mandat pour conduire le développement de celles-ci et disposent du pouvoir institutionnel pour le faire.

La Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles coordonne ainsi depuis 2004 un programme de recherche pluridisciplinaire sur l'activité des dirigeants dans différents secteurs d'activité économique (privé, public, économie sociale). Ce programme de recherche vise à analyser,

---

<sup>1</sup> On peut toutefois évoquer ceux de Mintzberg et d'Argyris se fondant sur des observations et des descriptions des pratiques des dirigeants.

dans la tradition d'analyse du travail, l'activité réelle des dirigeants en situation professionnelle et à comparer sa mise en œuvre dans différents contextes organisationnels et institutionnels.

Au sein de ce programme, une équipe de chercheurs s'est consacrée à l'analyse de l'activité des dirigeants salariés du secteur de l'économie sociale. Ce rapport est le fruit d'une enquête et d'une tentative d'interprétation de l'activité de ces dirigeants. Ainsi, l'enquête a été menée de janvier à décembre 2007 auprès d'une dizaine de dirigeants d'entreprises de l'économie sociale. Elle s'est déroulée dans le cadre d'une convention de prestation entre la Maison de la recherche sur les pratiques professionnelles, coordinatrice du programme de recherche, et le Centre de Coordination de Formation Professionnelle (CCFP), commanditaire de l'étude sur les dirigeants de l'économie sociale.

L'équipe de recherche s'est constituée à l'initiative d'Emmanuelle Betton, alors responsable des études et de la recherche au CCFP et membre associée du Centre de Recherche sur la Formation (CRF – Cnam). Françoise Cros, professeur au Cnam et membre du CRF, Fanny Largenton, conseillère en formation au CCFP, ainsi que Daniela Rodriguez et Joris Thievenaz, doctorants au CRF, ont accepté d'investir ce terrain d'étude. Le travail de recherche s'est ainsi appuyé sur la collaboration de quatre chercheurs en sciences de l'éducation, spécialisés dans l'analyse du travail orientée formation et d'une praticienne du secteur de l'économie sociale, ayant une connaissance précise des enjeux de la formation professionnelle pour les dirigeants.

Le premier chapitre de ce rapport précise l'origine et les objectifs du programme de recherche, le contexte de la demande d'une étude sur les dirigeants de l'économie sociale et le projet de recherche qui en a découlé. Le second chapitre présente le terrain, l'histoire singulière et les caractéristiques de ces entreprises au sein d'une sphère d'activité économique dominée par l'économie de marché. Le troisième chapitre propose de revenir sur le parcours des dirigeants de l'économie sociale comme mode d'accès à la fonction et appropriation d'une histoire et d'un mythe collectifs. Le quatrième chapitre explicite les choix épistémologiques et méthodologiques concernant le mode de recueil et de traitement des données ainsi que la problématique et l'hypothèse centrale de la recherche. L'analyse des résultats de l'enquête est exposée dans les chapitres 5 à 8. L'activité des dirigeants y est présentée sous quatre de ses dimensions : le rapport à l'organisation de l'activité, le rapport au pouvoir, le rapport à l'économique et le rapport aux valeurs. Chacune de ces dimensions est conçue en même temps comme un champ d'exercice de l'activité des dirigeants et comme une modalité générale d'organisation et de représentation de cette activité par les dirigeants.

Une conclusion présente la synthèse de ces résultats et les pistes qu'ils ouvrent pour définir des modèles d'intelligibilité de l'activité des dirigeants de l'économie sociale.

**PREMIERE PARTIE**

**ORIGINES DE LA RECHERCHE ET CONSTRUCTION DE LA PROBLEMATIQUE**

## - CHAPITRE 1 - LE CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE

### **1/ L'origine de la recherche : le programme coordonné de recherche sur les dirigeants**

L'étude sur les dirigeants de l'économie sociale présentée dans ce rapport est le dernier terrain investi dans le cadre du programme de recherche sur les activités des dirigeants coordonné par la Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles. Ainsi, tout en ayant sa problématique propre, l'étude s'inscrit dans les finalités et le cadre méthodologique définis à l'origine du programme. Nous rappelons donc ici les points essentiels du cahier des charges ainsi que les choix méthodologiques et épistémologiques de la recherche.

#### ***Cahier des charges***

Ce programme de recherche vise à analyser finement les activités des dirigeants dans différents contextes de réalisation et à pouvoir comparer leur mise en œuvre en fonction de ces contextes. Les objectifs de ce programme supposent de développer parallèlement différentes études, chacune s'appliquant à un champ professionnel. Ces objectifs nécessitent une coordination entre les équipes de recherche impliquées dans les études, afin de favoriser une mise en perspective des résultats obtenus par chacune en prenant appui sur la mise en comparaisons de ces résultats.

Le programme a un financement décentralisé. Pour chaque étude, un commanditaire (une administration, une organisation professionnelle, une école nationale...) détermine le public cible de l'étude et passe commande auprès d'un prestataire, organisme ou équipe de recherche. La convention entre le commanditaire et le prestataire précise le cadre de référence de la recherche. Les chercheurs participant à chaque étude s'engagent à échanger sur leur méthode et leurs résultats dans le cadre des activités de coordination de la Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles.

Chaque équipe de recherche garde la maîtrise de la valorisation de son travail et la liberté d'en publier les résultats. Les commanditaires bénéficient non seulement des conclusions de la recherche qu'ils ont financée mais aussi des fruits de la comparaison avec les résultats des autres études menées simultanément dans le cadre du programme de recherche. Chaque étude menée dans ce cadre

bénéficiera du label : « Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles » et une publication commune sous la forme d'un ouvrage pourra être envisagée.

### ***Annexe méthodologique***

La diversité des approches et des méthodes de recherches a été souhaitée dès le départ afin d'organiser un dialogue entre elles et un débat à propos de leurs résultats. C'est pour permettre cette élaboration collective que les études conduites doivent se retrouver explicitement sur quelques points fondamentaux, parmi lesquels on soulignera les suivants:

- les situations étudiées sont celles de dirigeants et non de l'encadrement ;
- l'objet de l'étude est l'activité des dirigeants, appréhendée à partir des actions que ceux-ci conduisent dans leurs contextes de travail (dont on peut supposer qu'ils ne se limitent pas à un lieu, un cadre ou un "temps" institutionnels : la caractérisation de l'activité tout comme les articulations entre sphère "privée" et sphère "professionnelle" sont notamment l'objet de la démarche de recherche);
- les méthodes utilisées comportent nécessairement le relevé de "traces" des actions (enregistrement, observations, documents, ...). Ces dernières font l'objet de présentations spécifiques au sein des séminaires, afin de permettre des interprétations croisées entre les différentes approches, sur des matériaux identiques.
- le cadre de chaque étude est défini par les partenaires qui s'y engagent. Le cadre du programme est clairement inter ou transdisciplinaire. Il sera élaboré, à partir d'une proposition, par l'ensemble des équipes associées;
- le programme vise à accompagner les recherches conduites, par des échanges entre équipes sur les approches théoriques et méthodologiques ainsi qu'à favoriser la discussion des résultats. Il permet également de mettre en question les différentes approches d'analyse du travail sur ce terrain particulier, et les interrogations qui en découlent pour les concepts développés par cette tradition (tâche, activité, action, réel/préscrit,...)

Une coordination du programme est assurée par le Réseau des Ecoles de Service Public (RESP) et la Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles (MRPP). L'équipe de coordination est composée de Jean-Marie Barbier (Professeur au Cnam, directeur du Laboratoire CRF), Marie-Laure

Vitali (Responsable de la MRPP – Cnam) et Christian Chauvigné (Directeur de l'évaluation et du développement pédagogique de l'École Nationale de la Santé Publique (ENSP) au titre du RESP). La coordination a essentiellement pour mission de préparer les temps de travail communs, favoriser les échanges et assurer la mutualisation des éléments produits au sein du collectif de recherche. Les modalités de travail collectif ont été définies par les participants, lors d'un séminaire initial les 29 et 30 juin 2004, à la MRPP-Cnam. Une formalisation des travaux est assurée par la coordination et destinée à chacune des équipes participantes, afin de favoriser l'avancée des recherches.

### ***Recueil des données : zones communes d'informations à couvrir***

Un guide de recueil commun des données a été élaboré par l'ensemble des équipes associées pour permettre le recueil de matériaux équivalents ainsi qu'une exploitation croisée et des comparaisons des résultats de chaque étude spécifique avec les autres études en cours. Nous présenterons ce cadrage méthodologique au chapitre 3.

## **2/ Le contexte de la demande : une étude orientée vers l'accompagnement et la formation des dirigeants de l'économie sociale**

Le Centre de Coordination de la Formation Professionnelle est l'initiateur de la demande. Le CCFP est l'un des quatre OPCA<sup>2</sup> du secteur de l'économie sociale et solidaire et du mouvement social. Il a été créé par convention en 1972 par la CGT et agréé comme Faf (Fond d'assurance formation) en 1973. En 1985, il est agréé comme Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) pour les organismes et associations de l'économie sociale. Il s'est ouvert au paritarisme en 2000 et intègre désormais la CGT, la CFDT, la CFTC, l'USGERES (par des représentants de l'UGEM) et le GOES<sup>3</sup> dans son conseil d'administration. La mission centrale du CCFP est double : conseil en formation et gestion des fonds dévolus à la formation professionnelle. Depuis quelques années, le CCFP souhaite favoriser des programmes de recherche sur les pratiques professionnelles des acteurs de l'économie sociale, afin de repérer les besoins spécifiques de formation des salariés des entreprises adhérentes et de développer des actions de formation adaptées à ces besoins. Ces projets de formation visent notamment l'accompagnement des salariés, l'analyse des pratiques, ainsi que la construction d'outils de gestion et de management adaptés au projet de l'économie sociale. Les dirigeants salariés des

---

<sup>2</sup> Organisme Paritaire Collecteur Agréé, chargé de collecter, de mutualiser et de gérer les contributions légales des entreprises en vue de financer la formation professionnelle des salariés des entreprises adhérentes.

<sup>3</sup> Groupement syndical à caractère national des organismes et associations de l'économie sociale.

entreprises de ce secteur sont particulièrement concernés par cette démarche, compte tenu des besoins déjà repérés en accompagnement et en appui à la construction de leur identité professionnelle. C'est dans ce cadre qu'une recherche sur l'activité des dirigeants salariés est souhaitée.

Les attendus de la recherche se situent à deux niveaux. Du point de vue de son activité d'accompagnement des salariés, le CCFP souhaite pouvoir :

- mieux identifier le champ des activités et des responsabilités des dirigeants salariés des entreprises de l'économie sociale ;
- développer une réflexion qui permette aux dirigeants de conforter leur identité professionnelle et de mieux assumer les responsabilités liées à leur fonction.

Du point de vue de son activité de conseil en ingénierie de formation, le CCFP souhaite améliorer sa connaissance des spécificités de l'activité des dirigeants de l'économie sociale, reliées au contexte d'intervention et au projet politique des organisations de ce secteur, en vue d'enrichir l'offre de formation existante en management et en gestion de ces organisations.

Ce projet de recherche s'associe à d'autres projets actuellement en cours :

- un projet de recherche-action collective sur l'identité des dirigeants *élus* des entreprises de l'économie sociale et du mouvement social ;
- un séminaire annuel à l'attention des dirigeants salariés sur « La fonction de direction dans l'économie sociale et le mouvement social » en partenariat avec le Centre d'Education Permanente de l'université Paris X – Nanterre et l'IFOREP ;
- la mise en place d'un diplôme d'enseignement supérieur universitaire Bac+5 « Conduite de projet en économie sociale par la recherche-action » en partenariat avec le service de Formation Continue de l'université Paris III – Sorbonne Nouvelle.

La coordination de l'étude CCFP / MRPP – Cnam est assurée par Michel Le Reste, alors directeur du CCFP, pour le compte du commanditaire, et par Emmanuelle Betton, alors responsable des études et de la recherche au CCFP et membre associée du CRF, pour le compte de la MRPP.

L'équipe de recherche mobilisée sur cette étude est composée de trois chercheurs en sciences de l'éducation, membres du CRF (Françoise Cros, professeur au CNAM, Daniela Rodriguez et Joris Thievenaz, doctorants du CRF) et d'une conseillère en formation du CCFP, Fanny Largenton.

### 3/ Le projet de recherche

La notion de dirigeant en économie sociale est une notion imprécise qui renvoie à une fonction dissociée. Telle qu'elle est employée, cette notion désigne pratiquement soit les élus (registre politique), soit les dirigeants salariés occupant des positions qui leur confèrent un large pouvoir décisionnel quant aux ressources stratégiques (registre technique). Le registre d'orientation est attribué aux élus, aux membres des conseils d'administration, et aussi par délégation aux dirigeants salariés chargés de mettre en œuvre les orientations. Mais, de fait, les membres des conseils d'administration, bénévoles, le plus souvent chargés de responsabilités militantes dans d'autres institutions, travailleurs salariés par ailleurs, n'exercent pas concrètement les fonctions de direction. La fonction de direction, dans son registre technique, ne se situe pas à ces niveaux. C'est aux niveaux des instances électives que se définit, théoriquement, le « projet politique » de l'entreprise, censé définir les orientations vers lesquelles l'organisation a pour mission de se diriger. Le dirigeant salarié est alors celui qui se doit de décliner le projet politique en « projet d'entreprise », à partir de l'exercice des pouvoirs réels de décision concernant les ressources stratégiques de l'entreprise.

Dans les entreprises de l'économie sociale, la fonction du dirigeant salarié est donc traversée par un certain flou quant à ses limites et définitions. Ce flou provient en partie de la dissociation de la fonction entre dirigeants salariés et dirigeants élus, à quoi il faut rajouter cet élément particulier aux entreprises de l'économie sociale : la question de la démocratie. Ainsi, il serait possible de dire, d'un point de vue juridique, que les dirigeants sont aussi les électeurs (adhérents, sociétaires, usagers, ayants droits, etc.).

Dans ce contexte, le champ d'activité du dirigeant salarié est difficile à qualifier, les contours de ses responsabilités et marges de manœuvre sont incertains. En outre, si beaucoup de choses sont dites ou écrites sur ce que "devraient" faire les dirigeants salariés de l'économie sociale, sur les valeurs qu'ils doivent porter ou animer, on ne dispose pas de description fine de ce que ces acteurs "font réellement". Les qualifications de l'activité des dirigeants sont essentiellement d'ordre prescriptif et ne permettent pas d'appréhender leur travail effectif ou la représentation que s'en font les dirigeants eux-mêmes.

La présente recherche vise donc à analyser et interpréter l'activité réelle des dirigeants de l'économie sociale, tenant compte du contexte particulier dans lequel ces acteurs évoluent, du parcours dont ils sont issus et de leur positionnement particulier au sein de l'entreprise, position de "dirigeant dirigé" partageant leur fonction avec les dirigeants élus. Le choix de l'entrée dans la fonction dirigeante « par l'activité » (Barbier et Durand, 2003) conduira également à s'intéresser aux significations que les

acteurs accordent à leurs actions, afin d'établir des liens entre des existants sans faire allusion à ce qui serait souhaitable.

## **- CHAPITRE 2 - PRESENTATION DU TERRAIN : L'ECONOMIE SOCIALE, L'HISTOIRE D'UN HERITAGE**

La présentation du terrain de l'économie sociale sur lequel porte notre étude suppose d'évoquer l'émergence historique des organisations rassemblées aujourd'hui sous le label « économie sociale » et de retracer rapidement l'histoire singulière de ce secteur d'activité économique qui se présente aujourd'hui à la fois comme un champ de pratiques professionnelles et comme un mouvement social et politique.

Ce rappel historique s'appuie sur deux ouvrages de références : *L'économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes* (Jean-François Draperi, 2005) et *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement* (Danièle Demoustier, 2001). Aussi nous tenons à souligner que la ligne centrale de présentation retenue ici s'appuie en grande partie sur l'ouvrage de Jean-François Draperi.

### **1/ Définitions**

Il n'est pas possible d'envisager une définition stabilisée (qui ferait l'unanimité) de l'économie sociale. Cependant, si nous devons la définir, ce serait en reprenant les termes de J-F Draperi : *l'économie sociale désigne les groupements de personnes qui s'appuient sur la « double qualité » de leurs membres : ceux-ci sont à la*

*fois acteurs- bénéficiaires de l'action mis en œuvre -et sociétaires- propriétaires collectifs et détenteurs du pouvoir.*  
(Draperi, 2005, p.12)

Il convient ensuite de distinguer les trois principales familles qui composent l'économie sociale (on pourrait également nommer ici les fondations) :

- les coopératives
- les mutuelles
- les associations

Avant de rentrer plus en détail dans l'histoire du mouvement, il paraît opportun de mieux définir les contours de chacune d'elles. Pour cela, nous nous appuyerons sur l'ouvrage de Virginie Robert (2007) : *L'irrésistible montée de l'économie sociale, un projet, une culture, des valeurs.*

### ***Les coopératives***

Les coopératives sont *des groupements de personnes mettant des ressources en commun et mutualisant leurs efforts, pour produire ou commercialiser des biens et des services. L'adhésion est libre et chacun participe au fonctionnement démocratique de la coopérative sur la base d' « une personne, une voix ». Les excédents sont redistribués au prorata de la participation à l'activité.* (Robert, p. 88).

On distingue plusieurs sortes de coopératives : les coopératives d'activités et d'emploi, les coopératives d'entreprises, les coopératives d'épargne et de crédit, les coopératives d'habitations, les coopératives de consommateurs (groupement de consommateurs), les coopératives de salariés et enfin les banques coopératives ou banques mutualistes.

### ***Les mutuelles***

*Fondées, à l'instar des assurances, pour couvrir les risques de la vie (santé, vol, accident, automobile), les mutuelles se distinguent des premières en partageant le risque entre leurs adhérents, de façon solidaire. Elles sont à but non lucratif, les excédents étant investis au profit des adhérents, et elles sont gérées de façon démocratique* (Robert, p.88.).

Il est possible de distinguer deux grands types de mutuelles, les mutuelles d'assurances (qui recouvrent les risques des particuliers mais aussi des professionnels : automobile, habitation...) et les mutuelles de santé (qui couvrent les personnes en cas de maladie ou d'accident). Elles sont régies par le Code de la mutualité. La plus importante en France est la Mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN- première mutuelle française).

## ***Les associations***

*Regroupement de personnes autour d'un objectif commun, l'association n'a pas de but lucratif et tous les bénéfices sont réinvestis. Son statut est défini par la loi de 1901 (Robert, p.88).*

Il est important de souligner ici que toutes les associations ne sont pas des acteurs de l'économie sociale. En revanche, dans l'économie sociale, celles-ci représentent les structures les plus nombreuses.

Afin de mieux comprendre comment ces trois familles ont émergé, il est nécessaire de reprendre le fil de l'histoire.

## **2/ Une histoire vieille de 150 ans**

Si aujourd'hui l'économie sociale regroupe des structures et entreprises extrêmement diverses et polymorphes (associations, coopératives, mutuelles), toutes doivent leur existence à un héritage vieux de 150 ans. En effet, l'activité collective existe depuis toujours, et cela bien avant l'apparition du capitalisme. Il est possible d'aborder cette histoire à travers la création des premières coopératives de production (en Angleterre) qui donneront les premières formes de ce qui plus tard sera appelé les entreprises d'économie sociale.

A la fin du 17<sup>e</sup> siècle en Grande Bretagne, une forme de modèle associatif continue de résister malgré les révolutions politiques qui réduisent fortement les mouvements de solidarité. En 1866, Napoléon III met fin à la répression ouvrière. Vont ensuite progressivement apparaître les premiers textes régissant les sociétés coopératives ouvrières de production (Scop). Ce sera cette législation qui permettra aux coopératives de s'organiser.

De nombreuses coopératives vont être créées en 1900 à la suite de longues grèves. Mais dans les congrès ouvriers, la coopération est critiquée depuis 1868. Karl Marx, qui restera toujours opposé à cette forme alternative d'organisation, émet trois critiques :

- les coopératives sont financées par des capitaux extérieurs ;
- leur mode d'organisation distingue auxiliaires (salariés non sociétaires) et sociétaires ;
- la rémunération s'opère selon un intérêt fixe et la distribution d'un dividende proportionnel à l'apport de chacun et aux affaires réalisées.

Karl Marx considère, en effet, que les coopératives reproduisent une autre bourgeoisie à travers la classe des sociétaires. Cette bourgeoisie, selon lui, n'a d'autre but que de s'accroître et de tirer des bénéfices de la coopération. En somme, ces coopératives ne sont pas assez révolutionnaires ! Plus exactement sa critique provient du fait que le mouvement coopératif, non seulement ne participe pas à une réelle lutte des classes, mais qui plus est, la contrarie en ne souscrivant pas à l'idée d'une révolution violente. Ce à quoi lui répondent les partisans coopératifs que *la lutte des classes (..), ne peut conduire à une société pacifiée.* (Draperi, 2005, p.33).

Cette opposition historique est importante car elle restera vive dans tous les débats, y compris les plus actuels, qui agitent l'économie sociale. L'opposition de K. Marx est telle qu'elle le conduira, lors du congrès de la première internationale ouvrière, à adresser une lettre féroce contre les coopérations. A l'époque, cette lettre isolera fortement le mouvement coopératif allant même jusqu'à sa marginalisation dans son rapport au mouvement social. Les Scops seront soutenues par les socialistes qui y voient le lieu d'une forme de travail plus humaine pour les ouvriers.

### ***L'émergence de la coopération de consommation***

La coopération de consommation est née avec la coopérative de Rochdale près de Manchester en 1844. Cette création survient après que les grandes grèves du mouvement ouvrier eurent montré leurs limites.

Les coopérateurs s'engagent à pratiquer une plus grande solidarité que leurs prédécesseurs. Ils vont poser les bases de la majorité des coopératives de consommation :

- vente au prix courant du détail du marché
- principes démocratiques : une personne, une voix
- sélection des membres sur la base de l'honnêteté
- neutralité politique et religieuse

L'expérience de Rochdale sera fondamentale. Elle se transformera, six ans après son ouverture, en une société de coopération de production : *la société a pour but et pour objet de réaliser un bénéfice pécuniaire et d'améliorer les conditions domestiques et sociales de ses membres au moyen d'épargne et d'un capital divisé en action d'une livre* (Ibid. p.37).

Le mouvement coopératif subira en 1862 une importante tourmente. A travers la question du multi-sociétariat, ce sont sociétaires et travailleurs non sociétaires qui vont s'entre-déchirer. C'est ce que Charles Gide (1847-1932), pionnier du mouvement, appellera plus tard : « la révision déchirante ». Ce qui se cache véritablement derrière ce débat, c'est déjà l'incapacité des coopératives à résoudre par les moyens juridiques les questions qui se posent aux entreprises modernes, à savoir les problèmes du temps de travail et de la rémunération. Cette scission n'oppose pas que salariés et consommateurs mais véritablement deux conceptions de la coopération qui ne peuvent cohabiter : *cette question est très actuelle puisque l'un des enjeux de l'économie sociale est aujourd'hui de concilier les besoins des producteurs et les besoins des consommateurs* (Draperi, 2005, p.40).

### ***L'apparition des mutuelles et des associations***

Les mutuelles voient à leur tour le jour au 18<sup>e</sup> siècle et se développent au début du 19<sup>e</sup> en dépit du délit de coalition qui les frappe jusqu'en 1864. La première mutuelle est créée en 1824 en Indre et Loire par des ouvriers tanneurs qui souhaitent se prémunir de la maladie et des blessures, ainsi qu'assurer leurs retraites. Au départ, elles sont d'origines associatives, puis elles se développeront peu à peu à travers la voix étatique. Ce sera d'ailleurs l'Etat qui permettra la construction des mutualités pour tous.

Pour le secteur associatif, la célèbre loi de 1901 sera décisive. Cette loi puise ses racines dans les conflits qui opposent l'Eglise à l'Etat au début du siècle. C'est un conflit idéologique entre les républicains (souvent francs-maçons) et l'Eglise qui est restée attachée au régime monarchique. L'affaire Dreyfus ou encore les grandes lois pour une école laïque de Jules Ferry vont alors considérablement réduire l'influence de l'Eglise.

La loi de 1901 sera promulguée dans ce climat de laïcisation. A partir de là, l'Etat permettra l'obtention de la personnalité juridique (donc d'une reconnaissance) par simple déclaration à la préfecture. Le principe fondateur de cette loi est la liberté d'adhésion, basée sur le principe du volontariat. Au cours du 20<sup>e</sup> siècle, le tissu associatif va s'étendre et s'inscrira fortement dans le mouvement du Front Populaire de 1936.

En ce qui concerne les mutualités, la période décisive sera, quant à elle, la fin du 19<sup>e</sup> siècle et le tout début du 20<sup>e</sup>. C'est la loi de 1898 qui reconnaît aux mutuelles la possibilité de se créer en organismes collectifs et d'agir dans les champs de la retraite, de l'assurance vie ou encore dans la réalisation

d'œuvres sociales. Cette loi apporte donc un cadre juridique adapté à ce type de regroupement et permettra la naissance d'une réelle mutualité scientifique. Mais il faudra attendre la loi de 1910, promulguant la protection obligatoire, pour que l'effort mutualiste se généralise. Toutefois, ces efforts seront stoppés net par la première guerre mondiale et il faudra encore attendre 1919 pour la création de la mutualité pour tous. Par la suite, progressivement, la caisse primaire d'assurance maladie, ainsi qu'une caisse de retraite seront créées par l'Etat.

Curieusement, si la grande guerre, comme nous l'avons vu plus haut, a mis à mal le courant mutualiste, il en sera tout autrement pour la coopération de consommation. A travers le soutien de Jean Jaurès, et plus globalement de l'Etat, elle sera en effet chargée de s'occuper de l'approvisionnement des usines de guerre. Avant la guerre, les coopératives sont en majeure partie des petits magasins isolés et, après 1918, elles sont des unités modernes organisées en réseaux.

En 1935, G. Fauquet affirme que si le mouvement coopératif désire se développer, il ne faut pas s'entêter à vouloir rester dans l'utopie coopérative, telle que l'avait définie son prédécesseur C. Gide. Il œuvre pour inscrire la coopération dans un secteur qui se développe en complément du secteur capitaliste. Pour lui, le projet associatif et le projet coopératif sont indissociables, car chaque association coopérative est avant tout une démocratie : *l'entreprise coopérative est créée et gérée pour satisfaire les besoins des associés.* (Ibid. p.67). C'est l'application de la règle d'égalité des personnes dans les assemblées qui constitue le trait distinctif de l'association coopérative. Cette pensée marquera un tournant dans le développement des coopérations. Elle fera naître une véritable structure organisationnelle, en théorisant les principes de la coopération. Selon lui, les indicateurs communs constitutifs du secteur sont :

- la double qualité d'association et d'activité entre un groupe de personnes et une entreprise ;
- la répartition des excédents ou des déficits de gestion, proportionnelle aux activités ;
- la limitation des intérêts sur les parts sociales ;
- l'égalité des voix dans l'assemblée générale ;
- la propriété collective des excédents réinvestis.

Fauquet va mettre à mal la pensée utopiste fondatrice du mouvement coopératif, car ce qui lui importe avant tout, c'est la reconnaissance des Scops comme des entreprises performantes. Il ira

même jusqu'à défendre l'idée que *dans ce mouvement l'institution coopérative se caractérise par la gestion d'une entreprise dont le fonctionnement n'est a priori pas différent de celui d'une entreprise de capitaux* (Ibid.p.69).

### **3/ L'économie sociale d'après guerre**

L'essor rapide de l'économie d'après guerre pousse les entreprises d'économie sociale à évoluer. Mais elles doivent survivre dans un environnement de plus en plus hostile, car de plus en plus concurrentiel. Qui plus est, le mouvement se situant de plus en plus sur le terrain des négociations salariales et de sa lutte contre le capitalisme inspirée des idées marxistes, il laissera de côté l'œuvre coopérative.

Plus généralement, la notion même d'économie sociale va peu à peu s'internationaliser après la première guerre mondiale. La coopération pourra revêtir différentes formes. Elle n'est plus l'apanage d'un groupe professionnel, mais l'expression d'une collectivité locale, comme les Kibboutz par exemple. Ces coopératives vont alors se présenter sous un aspect de plus en plus pluri-fonctionnel, en renouant avec l'intérêt général de pacification des rapports humains.

Lors du congrès d'Hambourg, dans les années 60, six principes de base de la coopérative vont être arrêtés :

1. L'affiliation à une coopérative devrait être volontaire, à la portée de toutes les personnes qui peuvent utiliser ses services et sont d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre.
2. Les sociétés coopératives sont des organisations démocratiques.
3. Si un intérêt est payé sur le capital, son taux devrait être strictement limité.
4. Le surplus ou les économies éventuelles appartiennent aux membres et devraient être répartis de façon à éviter que l'un d'entre eux y gagne.
5. Toutes les sociétés coopératives devraient constituer un fond pour l'enseignement à leurs membres, leurs dirigeants, leurs employés et au grand public, des principes et des méthodes de la coopération sur le plan économique et démocratique.
6. Pour pouvoir servir au mieux les intérêts de ses membres et de la collectivité, chaque organisation coopérative devrait [...], coopérer activement avec les autres coopératives, à l'échelle locale, nationale et internationale.

Par la suite, un secrétariat d'Etat à l'innovation et à l'économie sociale est créé. Son intention première sera de mobiliser, au sein d'un secteur professionnel très hétéroclite, une dynamique

commune constituant un point de résistance *au capitalisme financier et à la définition des règles économiques, gestionnaires et comptables en particulier au niveau Européen.* (Draperi, 2005, p.85).

Comme souvent dans les moments de mutations sociales, cette prise de conscience sera suivie d'une forte évolution des entreprises du secteur. Ce sera une réorganisation générale de la vie démocratique au sein de celles-ci, la création d'espaces de réflexion et d'échanges autour des valeurs que ces entreprises sont censées conduire. Comme le remarque l'auteur au sujet de ces évolutions, *elles ne concernent pas toutes les entreprises d'économie sociale, mais il est indéniable que leur avenir s'inscrit dans une démarche de gestion non capitaliste.* (Draperi, 2005, p.89).

Voici un extrait des grands principes de la « déclaration sur l'identité coopérative de 1995 » :

- adhésion volontaire des membres
- pouvoir démocratique exercé par les membres
- participation économique des membres
- autonomie et indépendance
- éducation, formation et information
- coopération entre les coopératives
- engagement envers la communauté.

#### **4/ L'économie sociale à l'épreuve de la crise économique**

Les années 70 et 80 marqueront une rupture. La crise économique en Europe va engendrer une nouvelle forme de pauvreté. Le secteur coopératif s'appuie sur cette crise économique pour pointer du doigt la faillite des politiques basées sur l'économie dirigée. Au cours de cette période, de nombreuses entreprises de l'économie sociale vont changer leur rapport au marché et vont ainsi opérer une mutation significative. Dans le même temps est créé, en 1980, un comité national de liaison des activités coopératives, mutualistes et associatives (CNLAMCA).

L'arrivée des socialistes au gouvernement en 1981 marque un autre tournant dans l'histoire de l'économie sociale. Une Délégation Interministérielle de l'Economie Sociale (D.I.E.S) est alors créée par Michel Rocard, ministre du plan d'aménagement du territoire. La création de la D.I.E.S répond à la demande de l'économie sociale d'avoir un interlocuteur administratif unique (Demoustier, 2001,

p.53). Cette exigence relève d'un besoin d'affirmation et de reconnaissance de ces entreprises car, tandis qu'elles défendent leur survie, la libéralisation économique entraîne une vague de chômage importante. Les coopératives, par exemple, vont être ainsi directement confrontées à la montée du chômage de masse et même si les politiques s'appuient sur elles pour lutter contre la vague massive de fermeture d'entreprises, elles doivent reconnaître leurs limites.

L'utopie du 19<sup>e</sup> siècle paraît bien loin. Il est temps maintenant de composer avec la société afin de limiter les dégâts. Mais il apparaît vite que ces formes d'entreprises ne sont pas adaptées aux travailleurs non ou faiblement qualifiés, et ceux-ci ne peuvent pas s'improviser gestionnaires de coopérative d'un jour à l'autre. Cependant, le secteur coopératif va tout de même tenter de répondre à la demande conjoncturelle. En s'appuyant sur le rapport Méraud en 1990, puis sur le rapport Bailly en 1995, les coopératives vont axer de plus en plus leur offre en direction des activités de services.

### **5/ Une actualité riche et complexe, un enjeu de société**

Pour finir, si l'on constate que le secteur de l'économie sociale a connu une phase d'intégration dans les politiques de l'Etat à partir des années 80, cette intégration a affaibli le mouvement. On peut noter par exemple un alignement de leurs produits sur ceux des entreprises capitalistes, une logique de croissance du chiffre d'affaire, un affaiblissement de la participation des associés élus, un pouvoir croissant des dirigeants salariés. Phénomène de banalisation ou mutation afin de pouvoir survivre ? Les Scops font face à cette question, non sans assumer parfois une certaine contradiction dans leurs pratiques.

Face à cela, les premières années du 21<sup>e</sup> siècle ont vu se créer de nouvelles formes d'entreprises qui désirent se rapprocher de l'idée initiale du mouvement, par exemple dans le développement durable ou dans le commerce équitable. Depuis leur création, il y a plus de 150 ans, et jusqu'à l'heure actuelle, ces entreprises ont ainsi investi des champs d'activités très distincts :

- les secteurs de l'éducation, de la jeunesse, des sports, en s'organisant notamment sous forme d'associations ;
- les secteurs liés à la production et à la consommation de service ;
- le secteur de la prévoyance et de l'assurance dans les formes mutualistes.

Cette création de nouvelles formes d'entreprise ne se fait pas dans l'anarchie. Par exemple, pour reprendre l'exemple des coopératives, celles-ci disposent d'un statut spécifique. Mais face aux

exigences économiques actuelles, ce statut ne suffit pas. Les entreprises de l'économie sociale, n'ayant pour l'instant pas réussi à se construire une unité, continuent de subir les lois et les règles de l'économie de marché.

Tour à tour, la très forte évolution des nouvelles technologies, mais surtout la domination de l'économie de marché et la faible implication de l'Etat, ont contribué à ce phénomène d'éclatement de l'économie sociale. Cette pluralité historique, qui a toujours composé sa force, apparaît aujourd'hui comme un obstacle qu'elle doit surmonter. Or, comme l'explique J-F Draperi, l'ultralibéralisme n'a jamais été aussi fort qu'aujourd'hui. Aussi l'économie sociale doit selon lui absolument pouvoir se mobiliser autour d'un projet clair et partagé : *pour influencer les grandes réglementations, l'économie sociale doit s'unir et c'est sans doute l'enjeu majeur auquel elle doit faire face* (Draperi, 2005, p.15). Mais chaque ensemble d'entreprise tend à s'isoler : *la même concurrence qui les oppose aux entreprises capitalistes oppose les entreprises d'économie sociale entre elles* (Ibid. p.16). Cette dépendance les force à se banaliser, ressemblant de plus en plus au secteur classique d'activité économique ou devenant des instruments des politiques publiques.

## **- CHAPITRE 3 -**

### **DU PARCOURS DES DIRIGEANTS A L'ANALYSE DE LEUR ACTIVITE : ENTRE INDIVIDUEL ET COLLECTIF**

#### **1/ Le parcours métissé du dirigeant d'entreprise d'économie sociale**

Aller recueillir les propos des dirigeants de l'économie sociale et observer leur travail quotidien, c'est avant tout faire une rencontre. Peut-être plus encore qu'au sein d'autres secteurs d'activités, il semble que l'économie sociale soigne son accueil. Ces rendez-vous, ces temps que nous ont accordés chaque dirigeant, étaient aussi des occasions d'évoquer leur parcours : ce qui les a conduit jusqu'ici. Peu à peu il nous est apparu que la compréhension de leur trajectoire biographique était essentielle. Si nous souhaitons approcher d'une manière fine ce qui est en jeu dans la pratique d'un dirigeant de l'économie sociale, il nous faut comprendre le sens du parcours qui le conduit aujourd'hui à assumer de telles responsabilités.

Les dirigeants de l'économie sociale accèdent le plus souvent à cette fonction sur la base de leur engagement social ou de leur parcours militant (syndical, politique, associatif). Les critères de recrutement et les motifs d'engagement dans la fonction sont étroitement liés à leur traversée personnelle dans un milieu syndical, politique ou associatif et à leur fidélité à une orientation politique ou idéologique au sens large. Les dirigeants nommés ou recrutés ont été, pour la plupart, légitimés par le milieu ou le réseau auxquels ils appartiennent pour occuper cette fonction : leur accession à la fonction se présente toujours comme validée par le collectif. La connaissance du milieu ou du terrain prime sur les compétences professionnelles. On devient dirigeant au terme d'une trajectoire expérientielle, d'un parcours politique et social.

Dans le regard que portent les dirigeants sur leur propre parcours, leur statut actuel de dirigeant se présente comme déjà inscrit dans une trajectoire personnelle non ordinaire. Ce parcours a une très grande importance dans la légitimation actuelle de leur fonction de direction. Le sentiment de réalisation, parfois assez intense, qu'ils éprouvent n'est pas uniquement d'ordre narcissique parce qu'il s'inscrit dans une militance, qui est incarnée par un collectif et non pas seulement par eux. A travers leur parcours, les engagements pris et les responsabilités endossées, ce n'est pas seulement une réalisation de soi qui est en jeu, mais la réalisation d'un idéal collectif, l'incarnation d'un mythe. En

tant que dirigeant d'une entreprise de l'économie sociale, ils ont le sentiment de s'inscrire dans une lignée symbolique.

La construction d'un individu dans sa biographisation professionnelle est toujours, par essence, individuelle et unique. Cependant, lorsque l'on interroge les dirigeants sur leurs parcours, il apparaît que ceux-ci font pratiquement toujours référence à un collectif dont ils émanent et se sentent porteurs. Comme nous avons eu l'occasion de le montrer dans le second chapitre, l'économie sociale est née d'une idéologie collectiviste. Ce collectif, au centre de tous les débats depuis la création des premières sociétés coopératives, paraît également être le point d'articulation des parcours biographiques. Pour illustrer cette idée, nous présenterons quelques itinéraires des dirigeants rencontrés<sup>4</sup>.

### ***Ce militant syndical qui choisira la coopération***

Robert a grandi dans une petite ville du sud de la France. A cette époque, à la fin des années 70, il n'est pas difficile de trouver une place dans la grosse entreprise spécialisée dans l'acier qui s'installe à 20 km de chez lui. Mais très vite il s'aperçoit que le travail ne correspond pas à ses attentes. Ayant pourtant suivi une formation dans le secteur de l'industrie, il s'ennuie et n'a pas l'impression « d'évoluer dans sa vie d'homme<sup>5</sup> ». Issu d'une famille ouvrière, il est très tôt sensible à la défense des droits des salariés. Il va alors s'engager chaque jour un peu plus dans la vie syndicale de l'entreprise. Cette implication au quotidien, qui le fait rester très tard à l'usine, bien après la fin de ses horaires, va peu à peu donner du sens à sa pratique professionnelle. Il s'aperçoit que, même si le travail en lui-même ne lui convient guère, les réflexions, les débats et les actions menées au sein de la chambre syndicale, lui donneront une raison d'aller chaque jour au travail.

Plus Robert s'engage dans les actions syndicales, plus il se sent reconnu et valorisé pour ce qu'il estime être « ses véritables compétences ». Ses capacités à prendre la parole en public, à coordonner les différentes actions (préventions, grèves...), mais aussi à défendre les valeurs syndicales auprès de la direction, lui vaudront d'être très rapidement élu délégué du personnel. Alors, à 26 ans, il s'efforce d'assumer au mieux les responsabilités importantes qui lui sont confiées. La reconnaissance des autres salariés, mais aussi la « fraternité » qu'il trouve dans ses nouvelles fonctions, l'amèneront

---

<sup>4</sup> Pour des raisons de présentation et d'anonymat des parcours professionnels, des éléments spécifiques ou techniques ont été supprimés ou modifiés.

<sup>5</sup> Les phrases entre guillemets sont extraites des entretiens que nous avons eus avec eux.

quelques années plus tard à s'en aller, afin de mettre en œuvre son propre projet. Ce projet, c'est celui de la coopération et c'est avant tout un moyen de mettre en œuvre les valeurs qui sont les siennes. L'expérience syndicale sera pour lui décisive, dans la construction de ses compétences de futur dirigeant.

### ***De membre du parti aux fonctions de directeur***

André ne mâche pas ses mots, ni ne renie ses origines. Enfant d'une famille nombreuse, aux revenus modestes, il va commencer à travailler très jeune. Dès l'âge de 16 ans, il est habitué aux petits boulots qui lui permettent de « voir du pays et de rencontrer des gens ». Son adhésion au parti communiste, il la doit sûrement à ses parents. Lorsqu'il était jeune, il fallait déjà s'occuper des plus petits. Comme beaucoup d'enfants issus d'une grande famille, il apprend très tôt à assumer des responsabilités. Il grandit au sein d'un univers familial dont les idées communistes sont mises en application. Il a toujours vu des réunions du parti ou des réunions syndicales se tenir chez ses parents. Comme il le dira plus tard : « moi j'ai grandi dans la colle, celle pour coller les affiches ! ».

Durant sa jeunesse, il adhère aux jeunesses communistes et passe bon nombre de son temps dans les réunions, débats et conférences organisés par le parti. Peu à peu il est certain que son idéologie est celle d'une révolution, d'un changement radical des modes et des moyens de production. Lassé des « petits boulots », il rentre dans une société familiale dont il connaît le patron. Cette entreprise d'espaces verts qui fonctionne sur le modèle paternaliste lui convient tout à fait. Très vite il va prendre ses marques et peu à peu des responsabilités. Puis, 10 ans plus tard, la concurrence et la diversification du marché vont mettre à mal l'entreprise sur le plan financier. Le directeur de l'époque, qui va prendre sa retraite, cherche un repreneur. André, aidé de quelques amis, va reprendre la société en essayant de la moderniser. Aujourd'hui, il est directeur de cette entreprise restée « très familiale » et qui connaît actuellement des difficultés économiques. Pourtant André n'a cessé de croire que le fonctionnement qu'il essaye de mettre en place avec ses salariés peut être une forme d'expérimentation du changement social. Toujours adhérent au parti communiste, il vit ses fonctions de directeur d'entreprise d'économie sociale comme le lieu « d'une possible radicalité » : dans les rapports humains au sein de l'entreprise, les contacts avec les clients, la répartition des bénéfices.

### ***L'économie sociale : par hasard ou par amour ?***

Lorsque l'on pose la question à Alexandre de son engagement dans la vie associative, il s'en suit un long silence...au moins plusieurs secondes pour retrouver le fil conducteur d'un parcours fait de zigzags, d'hésitations et de détours.

Lycéen « dans les années 68 », comme il l'exprime, c'est pour cela qu'il quitte le lycée très tôt ! Son bac littéraire, il finira de l'obtenir quelques années plus tard, en candidat libre. Pour l'instant, il préfère voyager et travailler dans des exploitations rurales de montagne. Durant plusieurs étés il travaille pour un éleveur de moutons, mais la saison d'hiver est plus délicate. Désirant à tout prix vivre loin de la ville, il finit par trouver un boulot chez un artisan du village, qui œuvre dans le bois. Celle qui deviendra sa femme est mutée pour des raisons professionnelles dans une ville du sud. Voulant la suivre, il doit retrouver du travail, et par hasard va rencontrer un éducateur de rue, avec qui « le courant passera immédiatement ». Celui-ci lui propose de travailler à mi-temps en tant qu'aide éducateur. Intéressé par cet univers il va s'inscrire une année en fac de psycho : « pour voir, par curiosité ! ».

Le hasard des rencontres et des opportunités va tantôt l'amener à exercer un métier manuel, tantôt plus proche des métiers du service, de l'aide aux personnes. Ayant envie de suivre sa compagne, il change à nouveau de région et finit par intégrer une association d'artisanat. C'est dans cette entreprise qu'il exerce depuis plus de 30 ans. Le fonctionnement, l'idéologie associative correspondent bien à ses « convictions, son caractère ». Soucieux des liens et des rapports qui se nouent entre les gens, il retrouve dans ce fonctionnement ce en quoi il croit. Devenant peu à peu le plus ancien et le plus expérimenté dans l'entreprise, il finira par prendre la direction de celle-ci, après avoir reçu l'avis favorable de la majorité des salariés comme il le précise. Aujourd'hui, son appartenance à l'économie sociale est en accord à la fois avec une vision équitable de l'économie, mais aussi avec celle d'un espace où les relations de travail sont basées sur l'entraide et le collectif.

Il serait naïf et inutile de penser qu'à travers la présentation de ces trois parcours de dirigeants, nous pourrions illustrer ou présenter les raisons qui fondent l'adhésion au champ de l'économie sociale. Et ce n'est en aucun cas l'objectif poursuivi ici. Cependant ces trois formes de « singularités biographiques » nous apprennent quelque chose, nous présentent une occurrence possible du chemin à travers lequel une personne devient dirigeant de l'économie sociale.

Tout d'abord, nous insistons sur le fait que ces parcours sont pour la plupart présentés et énoncés en référence au collectif. Si cela est valable pour tout être humain, d'évoluer dans une sphère sociale, ici l'on constate une implication supérieure. Que ces parcours soient plus ou moins tracés par des

intentions idéologiques fortes ou dues au hasard, l'organisation et le choix des actions se réalisent très fréquemment au sein d'un groupe ou d'une mouvance, paraissant particulièrement significatifs aux yeux du futur dirigeant.

Ensuite, ces parcours illustrent la forte imbrication entre l'univers personnel et l'univers professionnel de ces dirigeants. Comme il le sera exprimé davantage dans d'autres parties de ce rapport, l'implication identitaire personnelle est particulièrement prégnante chez ces dirigeants, notamment lorsqu'ils expriment leur prise de responsabilités au sein de l'entreprise. Ils témoignent tous, sans exceptions, des milliers d'heures prises sur le temps personnel, qu'ils consacrent à leur travail. La vie familiale et la vie professionnelle ne font bien souvent plus qu'une, et la confusion des espaces est très fréquente.

Enfin, ces exemples montrent combien la référence aux valeurs est au fondement même du choix d'assumer la fonction de dirigeant. Le chapitre consacré au rapport aux valeurs précisera les fonctions que celles-ci jouent dans l'accompagnement de l'activité professionnelle de chaque dirigeant. Mais il est immédiatement possible de repérer comment la sphère des idéologies, des opinions et des intentions premières, paraît transcender les parcours de chacun. Que ce soit dans des intentions économiques, politiques ou sociales, ces idéaux orientent sans cesse les parcours biographiques. A travers des oppositions, contestations ou adhésions, c'est une dynamique complexe, mêlant intime et social, qui va façonner le parcours de ces dirigeants.

## **2/ La présence du collectif dans l'individuel**

Dans les chapitre 4 à 8, nous montrons que l'activité des dirigeants et sa (re)présentation par les dirigeants eux-mêmes s'orientent et s'organisent en rapport avec ce que nous appellerons le « mythe » collectif de l'économie sociale. Dans cette perspective, le parcours est essentiel dans la construction à venir de l'activité de dirigeant, comme inscription personnelle dans une histoire collective et dans un mouvement social et politique. Appréhender l'activité du dirigeant à travers son parcours conduit ainsi à explorer le champ de l'économie sociale, non pas seulement comme un contexte d'exercice professionnel, mais comme un champ de pratiques traversé par une histoire et un mythe collectifs et producteurs, auquel s'ajoute un « habitus » qui oriente fortement les comportements et les

représentations des acteurs qui y évoluent. Nous utilisons ici le concept d'habitus<sup>6</sup> de Pierre Bourdieu pour qualifier, de façon très générale, l'orientation des comportements et des représentations des dirigeants de l'économie sociale, compte tenu de la nature spécifique du champ dans lequel ils évoluent.

---

<sup>6</sup> Les outils et les concepts sollicités dans cette partie théorique sont ceux de la sociologie de Pierre Bourdieu. Toutefois, nous tenons à préciser qu'ici les concepts d'habitus, de champ, de schème ne renvoient en aucun cas à une approche structuraliste ou déterministe du monde social. En suivant les pas de nombreux sociologues comme Bernard Lahire ou Philippe Corcuff, nous approcherons l'habitus comme un outil à l'intersection de l'individuel et du collectif, en somme selon une vision interactionniste. Le social ne détermine pas absolument les conduites individuelles des acteurs mais joue un rôle dans la co-construction de leurs actions (réflexives, communicationnelles...).

## - CHAPITRE 4 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE GENERALE

### 1/ La construction de l'échantillon

Le champ professionnel de l'économie sociale tel qu'il a été défini précédemment rend difficile la construction d'un échantillon exhaustif qu'on pourrait même appeler représentatif. Et cela pour au moins deux raisons : la première raison est que nous risquons de mettre trop en évidence la variété des organisations et donc leurs différences au détriment de ce qui les rassemble, la seconde raison relève du poids très fort de l'idéologie dans un sens générique, qui risquait de masquer les spécificités mêmes de l'activité du dirigeant de l'économie sociale. En effet, ce qui caractérise l'économie sociale est son positionnement par rapport à certaines valeurs, que ce soit de droite comme de gauche, et nous ne voulions pas entrer dans cette tension entre des valeurs souvent diamétralement opposées, sans pour autant en gommer la force.

Aussi avons-nous préféré rester dans un domaine relativement homogène sur le plan des valeurs (ici de gauche<sup>7</sup>) lié au commanditaire de cette recherche (le CCFP<sup>8</sup>), à savoir le réseau d'organismes d'économie sociale qu'il accompagne habituellement en termes de formation. De plus, notre terrain est identifié appartenant au militantisme lié à l'origine des mouvements sociaux de gauche en France selon l'histoire même de ce qu'on appelle l'économie sociale<sup>9</sup>.

Nous avons de ce fait totalement conscience que notre échantillon n'est pas « scientifiquement » représentatif selon des critères déclarés ouverts en 2008, mais qu'il prend sens par rapport à notre problématique, celle de travailler sur l'activité des dirigeants et non sur la variété des formes institutionnelles et idéologiques sur lesquelles repose souvent la définition de l'économie sociale.

---

<sup>7</sup> Nous expliquerons cette terminologie dans le courant de nos travaux.

<sup>8</sup> Le CCFP, Centre de coordination de la formation professionnelle, est un OCPA, organisme paritaire collecteur agréé, chargé de collecter, de mutualiser et de gérer les contributions légales des entreprises en vue de financer la formation professionnelle des salariés des entreprises adhérentes.

<sup>9</sup> Voir à ce sujet le Manifeste du 4 janvier 2007 : « Pour une économie interactive et plurielle : l'économie sociale ».

Nous avons opté pour une démarche clinique qualitative, celle qui prend en compte la singularité de chacun tout en tentant d'en dégager des interprétations communes et, pour cela, nous avons choisi une douzaine de dirigeants, deux de mutuelles, six directeurs d'associations, deux directeurs de comités d'entreprise, un directeur d'une fédération syndicale, un responsable d'un parti politique et cinq dirigeants de coopératives. Ces dirigeants se répartissent selon des domaines d'intervention et sur le territoire français de la manière suivante :

Domaine	Type d'entreprise	Activité	Lieu
Action sanitaire et sociale	Association loi 1901	Retraités de la ville	Région parisienne
	Association loi 1901	Régie de quartier	Région parisienne
	Association loi 1901	Crèche parentale	Paris
	Association loi 1901	Secours populaire	Bretagne
Loisirs, culture et sport	Office municipal	OM de la jeunesse	Région parisienne
	Association loi 1901	CPM	Paris
Education	Association loi 1901	Enseignement et formation des travailleurs immigrés	Saône et Loire
Mutuelles de santé	Mutuelle santé	Toute profession	Loir et Cher
	Mutuelle santé	Cheminots	Est
Comité d'entreprise	Comité régional	Cheminots SNCF	Ouest
Politique	Syndicat	Fédération cheminots CGT	Région parisienne
Politique	Parti politique	Comité central PC	Paris
Coopératives	5 Entreprises	Bâtiment en travaux publics	Sud est
			Sud ouest
			Sud

## 2/ Les orientations épistémologiques de la recherche

Le terrain étant défini, une approche qualitative a été choisie correspondant à la problématique propre à l'économie sociale c'est-à-dire à l'appréhension des pratiques des dirigeants dans une tension entre un militantisme et une gestion de plus en plus inscrite dans le courant du modernisme managérial.

La pratique du dirigeant d'économie sociale devait révéler cette tension à travers les outils que nous avons mis en place.

Notre posture de recherche relève de la compréhension selon la définition de Shurmans (2003, p.57)<sup>10</sup> : il s'agit de considérer que *si les déterminismes existent -biologiques, environnementaux, historiques, culturels, sociaux- ils ne suffisent pas à la saisie des phénomènes socio-humains. Car ils ne permettent pas d'aborder le travail constant de production de sens qui caractérise notre humanité. L'approche compréhensive se focalise*

*donc sur le sens : d'une part, les êtres humains réagissent par rapport aux déterminismes qui pèsent sur eux ; d'autre part, ils sont les propres créatures d'une partie de ces déterminismes.*

Autrement dit, cette recherche sur l'activité des dirigeants en économie sociale repose sur quatre pôles :

- le pôle épistémologique lié à la démarche compréhensive ;
- le pôle théorique proche de la construction de ce que Schütz (1962)<sup>11</sup> appelle « le monde de la vie quotidienne », complété par différentes références théoriques liées à notre problématique de recherche ;
- le pôle morphologique qui s'exprime à travers différents aspects parmi lesquels l'allure de notre hypothèse et le style d'écriture plurielle de l'équipe ;
- le pôle technique repose sur le choix des outils dont nous parlerons dans le paragraphe suivant.

En d'autres termes, notre approche qualitative s'appuie sur le principe que *toute activité sociale* (et il s'agit ici de l'activité du dirigeant en économie sociale), *tout énoncé* (émis par le dirigeant) *ne prennent sens que par l'insertion du sujet dans un contexte : activité et énoncé sont eux-mêmes solidaires en ce que des membres d'une situation l'élaborent et la construisent par les commentaires dont ils usent pour en rendre compte et s'accorder*<sup>12</sup>. C'est pourquoi nous ferons appel aussi bien au discours qu'à l'observation complémentaire.

### **3/ Les méthodes et la méthodologie**

Notre principal outil de production des données a toutefois été l'entretien. Cet outil participe du changement épistémologique proposé par l'approche compréhensive dans la mesure où il permet de construire l'activité scientifique à partir des questions que se posent les acteurs en relation avec leurs savoirs concrets, plutôt qu'à partir des questions que le chercheur se pose. Notre choix s'appuie sur les travaux de Laplantine dans le cadre de l'anthropologie. Il est important de ne pas imposer l'objet

---

<sup>10</sup> Shurmans, M.N. (2006), *Expliquer, interpréter, comprendre. Le paysage épistémologique des sciences sociales*. Genève : Carnets des Sciences de l'éducation.

<sup>11</sup> Schütz, A (1962). *Collected Papers: Tome 1: The Problem of Social Reality*, édités et introduits par Maurice Natanson, préface de Herman Leo Van Breda. La Haye: Editions Martinus Nijhoff.

<sup>12</sup> Berthelot, J.M. (2001), *Epistémologie des sciences sociales*. Paris : PUF, p.259.

de recherche et de *chercher à faire advenir avec les autres ce qu'on ne pense pas plutôt que de vérifier sur les autres ce qu'on pense* (1995, p.186)<sup>13</sup>, sans oublier la prise en compte du contexte discursif du locuteur.

C'est donc autour de l'entretien que se situent les analyses et les interprétations que nous avons faites, mais avec des compléments qui vont même au-delà de ce que certains chercheurs appellent une « triangulation ». Le recueil de données s'appuie ainsi sur les quatre outils complémentaires suivants :

**a. L'entretien semi directif** dont la grille thématique se cale sur celle déjà mise en place par les autres équipes de recherche du programme coordonné, à savoir :

#### Recueil des données : zones communes d'informations à couvrir

### **I - CONTEXTES D'EXERCICE DE L'ACTIVITE DU DIRIGEANT**

#### ***1 - Contexte organisationnel et exercice de l'activité du dirigeant dans leurs évolutions***

- Indicateurs financiers et/ou budgétaires
- Position de l'entité dirigée dans son environnement institutionnel : quelles sont les entités avec lesquelles l'organisme a des liens et quels types de liens (de type client, fournisseur ou partenaire...)
- Nature des activités de l'unité dirigée : que produit l'entité ? que transforme-t-elle ?
- Organigrammes hiérarchique, fonctionnel et organigramme des instances
- Structure des qualifications et statuts des personnels,
- Eléments de la prescription d'activité du dirigeant (fiches de poste, lettres de mission, circulaires et autres prescriptions d'activité...)
- Modèles de dirigeant dans le milieu

#### **2 - Trajectoire du dirigeant**

- Expérience professionnelle, parcours de formation (initiale, continue) : CV...
- Choix de carrière et entrée dans la fonction de dirigeant
- Contexte d'histoire personnelle et figures de référence

### **II - REPRESENTATIONS DU DIRIGEANT RELATIVES A SON ACTIVITE :**

- **Ce qu'il dit qu'il a à faire**, de son point de vue (prescriptions et auto-prescriptions)
- **Ce qu'il dit qu'il fait** : modes opératoires, stratégies, priorités. etc.
- **Ce qu'il dit qu'il a fait** : moments significatifs, ruptures, sauts, anecdotes...
- **Ce qu'il dit qu'il avait envie de faire** dans ce métier (« idéal » *versus* « possible »)
- **Ce qu'il dit sur le sens de son activité**
  
- **Identification des unités pertinentes aux yeux du dirigeant (différents types d'action, actions, séquences d'action)** par établissement de fiche remplie par le dirigeant comportant notamment :
  - But, objectif
  - Acteurs concernés
  - Echéances, séquence ment prévisionnel
  
  - Ressources, contraintes, stratégie

<sup>13</sup> Laplantine, F (1995), *L'anthropologie*. Paris : Payot.

### III - EXERCICE EFFECTIF DE L'ACTIVITE :

#### 3 angles de vue pour la recherche

1 - Description « exhaustive et de proximité » des activités des dirigeants par observation et recueil de traces, sur une unité de temps de 2 jours minimum, et si possible une semaine.

#### 2 - Description « distanciée » de l'ensemble des activités du dirigeant

- Cadre ou contexte de la configuration d'activités étudié (réponse à un courrier ou un @-mail, traitement d'un point à l'ordre du jour d'une réunion...)
- Acteurs impliqués dans cette configuration
- Descriptif des activités des acteurs et de leurs interactions
- Durée et séquençage effectif
- Type d'intervention du dirigeant (analyse, évaluation, suggestion, persuasion, arbitrage, décision...)

#### 3 - Identification des actes de direction par le dirigeant et le chercheur

*b. Deux observations participantes* de réunions, l'une avec les salariés de l'organisme et l'autre au cours d'une réunion du conseil d'administration. Nous avons choisi deux types de réunion différents car, lors de la première réunion, le dirigeant de l'économie sociale est en position de pouvoir et, dans l'autre, en position de dépendance vis-à-vis du président du conseil d'administration, par exemple dans une association loi 1901.

Ces deux formes de positionnement nous ont permis de mieux cerner le rôle et les activités du dirigeant et les relations qu'il instaure avec le collectif. Une grille générale d'observation a été établie de manière à donner la possibilité de comparer et d'extraire des dominantes de situations :

#### Avant la réunion

##### Le non verbal :

- salutations, manières dont les personnes se saluent (sert les mains, se font la bise, etc.)
- Echanges : de quelle manière ?
- La manière dont les personnes se conduisent avant la réunion. Leurs statures : semblent-elles à l'aise ou non, etc.

##### Le verbal :

- les thèmes des échanges. Les personnes échangent sur des thèmes personnels ou professionnels.
- L'ambiance : décrire ce qu'ils font, par exemple, prennent-ils un café ?

#### Pendant la réunion

##### Le non verbal :

- La manière dont les personnes se placent (faire un dessin)

##### La conduite de réunion :

- De quelle manière est-elle préparée ?
- Prise de paroles. Les temps de paroles sont-ils les mêmes pour chacun ?
- De quelle manière les personnes prennent-elles la parole ? S'écoutent-elles respectivement ?

- Conduite de réunion par le dirigeant. Manière de déléguer la parole. Temps de parole du dirigeant. A qui s'adresse-t-il ?

#### **Le verbal**

- Thèmes évoqués. Les qualifications des « dossiers ».
- Thèmes évoqués par chacun. Les dossiers : y-a-t-il des contradictions ?
- Manière de s'exprimer.
- Ambiance générale de la réunion.
- Conclusion de la réunion, les thèmes ont-ils tous été évoqués ?

#### **Après la réunion**

#### **Le verbal**

- Les personnes restent-elles à discuter ensemble ?

#### **Le non verbal**

- Les personnes s'enfuient-elles après la réunion ? Qui ?

### ***c. Un entretien d'auto-confrontation***

Cet entretien s'inspire de l'auto-confrontation proposée par Yves Clot en ce qu'il tente de retravailler avec le dirigeant une des réunions observées par le chercheur. Ce dernier propose une série d'observations ou d'étonnements selon son point de vue à la suite des deux observations de réunions et incite le dirigeant à réagir verbalement en fonction du souvenir qu'il a gardé de ces réunions. Ce qui implique que le chercheur ait décrypté la grille des observations faites et qu'il en ait extrait les traits essentiels pour une compréhension de l'activité du dirigeant.

Cet entretien est ensuite enregistré, décrypté et mis en regard du premier entretien.<sup>14</sup>

Cet outil original suppose de saisir les versants significatifs sous-jacents au comportement du dirigeant car il semble que l'observation à elle seule ne peut suffire. Comme le souligne Clot<sup>15</sup> : *les mécanismes de production de l'activité ne sont pas directement observables*. Le dirigeant est ainsi conduit à retourner sur sa propre activité dans un échange avec le chercheur : *cette intersubjectivité de l'échange avec le chercheur pousse le sujet à manifester des dimensions ignorées de lui-même dans sa propre expérience* (Clot, 1999, p.150). Nous avons cependant conscience que cet outil n'est qu'un appoint aux débuts d'interprétations dégagés essentiellement à partir du premier entretien, car nous éviterons de tomber

---

<sup>14</sup> Nous n'avons pas eu la possibilité de le faire systématiquement pour tous les dirigeants avec lesquels nous avons travaillé.

<sup>15</sup> Clot, Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.

dans le piège dénoncé par Ricœur (1990)<sup>16</sup>, c'est-à-dire de réduire une théorie de l'action à une théorie du discours sur l'action.

#### ***d. L'analyse de l'agenda***

Juste après le premier entretien, nous avons demandé aux dirigeants de nous livrer en photocopie leur agenda sur deux semaines, ce qu'ils ont fait volontiers sauf pour un et pour les dirigeants des coopératives dont la consigne a été un peu différente. Nous avons ainsi recueilli des photocopies de cinq agendas et nous avons enregistré les commentaires du dirigeant à propos de son agenda. On peut faire l'inférence que ce sont des « activités auto prescrites » qui montrent la hiérarchisation des activités et l'organisation du temps consacré à une activité de travail.

Nous avons dressé une typologie numérotée d'activités repérées dans l'agenda avec la description qu'en donnent les dirigeants :

- 0- Un déplacement (train, avion, voiture, etc.)
- 1- Réunions avec les partenaires (sur un projet commun)
- 2- Réunion avec des financeurs (au cas où l'organisme fonctionne grâce à des subventions ou à des appels d'offre) : commune, communauté de communes, conseil général, conseil régional, département, etc.
- 3- Rencontre de type politique : rencontre avec les réseaux d'appartenance politique, syndicale, ou les fédérations/unions d'activités (par exemple : la fédération des régies de quartier, l'union des entreprises d'insertion, la fédération des mutuelles de France, etc.)
- 4- Rencontres avec des collaborateurs ou des salariés, soit individuellement, soit collectivement (réunion d'équipe, réunion de service, etc.)
- 5- Activités de gestion proprement dites : recrutement, établissement de paies (en lien avec le service comptable), prises de décision financière, vérification des comptes, etc.
- 6- Le traitement des dossiers en cours : variables selon le contenu de l'activité de l'organisme, dossiers plus ou moins urgents, mais pour le traitement desquels le dirigeant doit disposer d'une plage libre sur l'agenda.

Nous avons également noté nos impressions lors des rencontres et des observations, notamment le cadre dans lequel se déroulaient les entretiens et les réunions, de manière à faire un recoupement entre ce que nous dit le dirigeant et ce que nous avons pu, en tant que chercheurs extérieurs, ressentir.

Le tableau suivant synthétise les outils méthodologiques employés dans cette recherche :

Outil	Mode de recueil	Traces	Catégories d'analyse
Entretien semi-directif	Magnétophone	Décryptage écrit	Analyse thématique

<sup>16</sup> Ricœur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.

Observation de deux réunions	Grilles	Résumé écrit	Catégories
Entretien d'auto confrontation	Magnétophone	Décryptage écrit	Analyse thématique
Agenda sur deux semaines	Photocopie d'une partie de l'agenda	Traces écrites avec commentaires	Comptage des catégories

#### 4/ L'exploitation des données et la construction de la problématique

Après la lecture de tous les entretiens par chaque chercheur, la synthèse des observations faites et la consultation des agendas, l'équipe s'est attachée à voir ce qui semblait commun et qui se détachait de cet ensemble de données. Elle s'est réunie de nombreuses fois pour mettre en commun les observations, intuitions et approches théoriques pertinentes au regard de la problématique qui se dégagait peu à peu de cette première exploration des résultats.

Cette phase exploratoire a conduit à une première formulation de la problématique :

*Le champ de l'activité des dirigeants de l'économie sociale serait traversé par une tension entre deux termes :*

- *le rapport des dirigeants à l'économie sociale comme un mythe qu'ils doivent incarner et perpétuer ;*
- *les exigences sociales, économiques et organisationnelles propres à la fonction de direction et avec lesquelles les dirigeants doivent composer au quotidien.*

Cette tension serait particulièrement exacerbée dans la période actuelle, marquée par un renforcement des contraintes législatives et économiques. Citons par exemple :

- la nouvelle loi de finances de 2003 (dite LOLF), qui exige une remise à plat des organisations aussi bien sur le plan du fonctionnement que sur celui des finances, dans une perspective de rentabilité et d'efficacité ;
- le nouveau code de la Mutualité (loi du 1<sup>er</sup> janvier 2003) : l'agrément accordé aux mutuelles par l'Etat est désormais conditionné à des critères de rentabilité et de solvabilité extrêmement rigoureux. Les mutuelles sont notamment obligées de placer 26% de leur chiffre d'affaires en banques. Il en résulte qu'entre 2002 et 2003, le nombre des mutuelles est passé de 7000 à 1000 ;

- le nouveau code des marchés publics qui prend la place d'un financement des associations par subventions publiques. Pour financer leurs activités, les associations sont contraintes de répondre à des appels d'offre où elles sont mises en concurrence avec des organismes privés ;
- le passage à un mode de subvention annuel (et non triennal comme avant) : les associations sont en permanence tenues de rendre des comptes à leurs différents financeurs (Etat, régions, FSE) et de faire des bilans annuels d'activité.

Concernant la formulation du premier terme de la tension, il nous faut expliquer pourquoi nous définissons le rapport des dirigeants au secteur d'activité économique dans lequel ils exercent leur fonction, à savoir l'économie sociale, comme le rapport à un mythe, plutôt que simplement comme le rapport à des valeurs ou à une certaine idéologie politique et sociale.

Le mythe, dont l'origine étymologique désigne une suite de paroles qui ont un sens, est un récit porté jadis par une tradition orale qui tend à expliquer certains aspects fondamentaux du monde<sup>17</sup>. Ces aspects fondamentaux peuvent relever de la création du monde (c'est ce qu'on appelle la cosmogonie), des phénomènes naturels, du statut de l'être humain, de ses rapports avec le divin ou, pour ce qui nous concerne, des rapports des êtres humains entre eux.

Le mythe sous-tend l'existence performative d'un autre monde pour celui qui appartient à la même culture. Il concerne un temps hors de l'histoire (avec un petit h), une sorte d'Age d'or, un temps rêvé à accomplir. Le mythe est dit « vrai » parce que la communauté dont il est l'image existe. Cette image se traduit dans les mots, souvent les mêmes employés comme des éléments d'une liturgie pour continuer à vivre (démocratie, égalité, amour, etc.).

Le rapport des dirigeants de l'économie sociale au champ de pratiques et au mouvement d'idées désignés par le terme d'économie sociale peut se concevoir comme le rapport à un mythe : il ne s'agit pas ici de définir l'économie sociale comme un mythe, mais de qualifier la relation des dirigeants au champ dans lequel ils évoluent. L'économie sociale comme cadre de référence et d'identification ne désigne pas des organisations concrètes, un projet politique et une idéologie stabilisée, mais une histoire collective, une tradition de pensée, une conception des rapports humains dans l'entreprise toujours à accomplir, mais qui sous-tend l'ensemble des efforts et des énergies déployées par les acteurs de l'économie sociale. Le mythe de l'économie sociale est dit « vrai » parce qu'il s'incarne dans une communauté d'acteurs (les dirigeants élus, les sociétaires, les coopérateurs) et dans un ensemble

---

<sup>17</sup> Citons quelques grands mythes : celui d'Edipe, celui de l'Odyssée, celui de l'Illiade, le mythe du bon sauvage, etc.

d'organisations (les mutuelles, les coopératives, les associations) dont il est l'image. Il se perpétue également dans les valeurs affichées par cette communauté (démocratie, égalité, solidarité, partage, non lucrativité) et dont l'existence sociale témoigne en retour de la véracité du mythe.

Le mythe est différent de l'utopie en ce que cette dernière, qui désigne étymologiquement « un endroit de nulle part mais un lieu de bonheur », représente une réalité idéale et, surtout, sans défaut. L'utopie se base plus sur l'imaginaire et l'idéalisme, pris au sens de Platon, c'est-à-dire sur la production d'idées plus que sur leur concrétisation. Telle l'Atlantide de Platon, l'utopie est une construction purement intellectuelle. En ce sens, il convient mieux de parler du mythe de l'économie sociale, plutôt que de l'utopie sur laquelle elle se fonde.

Partant de cette problématique et d'une première lecture flottante des entretiens, l'équipe a retenu et formulé l'hypothèse de recherche suivante :

*L'activité, telle qu'elle est mise en discours par les dirigeants étudiés, serait la résultante d'une tension entre le rapport des dirigeants à l'économie sociale comme mythe et les exigences sociales propres à la fonction de direction.*

Nous avons hésité entre deux termes, tension et paradoxe, et nous avons finalement choisi celui de tension. Il semble en effet que le mot paradoxe désigne plus une contradiction forte (son contraire étant orthodoxe), une opposition au sens commun (la *doxa*). Un des exemples les plus connus en matière de paradoxe est celui du menteur d'Epiménide le Crétois au VII<sup>ème</sup> siècle avant Jésus Christ<sup>18</sup>. Le mot tension ne rend pas incompatible les deux éléments mais il renvoie à une dynamique : il s'agit de gérer les termes de la tension comme un fil tendu entre deux éléments qui ne se joignent jamais. Le mot tension permet ainsi de saisir les différentes manières dont le dirigeant assume la gestion de ces deux éléments opposés mais non contradictoires pour aboutir à une activité professionnelle tenable et originale<sup>19</sup>. De ce point de vue, le terme de tension convient mieux pour définir autant la confrontation objective entre deux ordres de réalité (mythe et exigences de gestion) que l'écho de cette confrontation dans le vécu personnel du dirigeant, tiraillé entre deux injonctions de niveau et de direction opposés. Or, c'est bien la façon dont cette tension travaille le dirigeant "de l'intérieur" qui nous intéresse ici plus particulièrement, au sens où elle a des incidences sur la configuration et la qualification, par lui-même, de son activité.

---

<sup>18</sup> Avec la fameuse phrase du crétois : « tous les crétois sont menteurs ».

<sup>19</sup> Dans la catégorie de la logique philosophique, lire Vidal-Rosset, J. (2004), *Qu'est-ce qu'un paradoxe ?* Paris : Vrin.

*Nous faisons ainsi l'hypothèse que l'activité réelle des dirigeants peut s'interpréter comme un mode de résolution et / ou de gestion de la tension entre le rapport à l'économie sociale comme mythe et les exigences sociales propres à la fonction de direction.*

Précisons ici que lorsque nous parlons de l'activité réelle des dirigeants, nous entendons qu'elle ne se réduit pas au « réel de l'activité » au sens d'Yves Clot (2001). Elle comprend aussi les éléments non observables de l'activité et plus particulièrement ici l'activité de construction de sens réalisée par le sujet et par laquelle il qualifie pour lui-même, et éventuellement pour autrui, le sens de son activité de dirigeant. Ce qui signifie que non seulement nous nous intéressons à l'activité des dirigeants telle qu'elle se donne à observer, mais également à l'activité de construction de sens qui accompagne les gestes professionnels et par lesquels ceux-ci se trouvent qualifiés.

De ce point de vue, l'importance accordée aux entretiens avec les dirigeants est cohérente avec notre problématique : les entretiens nous permettent d'accéder en priorité au discours sur l'activité, c'est-à-dire à la façon dont le dirigeant qualifie son activité pour lui-même et à l'adresse du chercheur. Le dispositif même de l'entretien se présente ainsi comme une forme d'injonction à la construction de sens et à une présentation cohérente de soi et de son activité de dirigeant. Or, c'est bien ce travail de présentation, cet effort pour offrir une description signifiante de son activité, et maintenir, dans le même temps, le sentiment d'une cohérence personnelle et professionnelle, qui nous intéresse. Cet effort nous intéresse non seulement au sens où il donne des clefs d'interprétation de l'activité du dirigeant, en elle-même opaque et difficilement accessible, mais également parce qu'il est au centre de notre hypothèse. En effet, nous supposons que c'est ce double travail de configuration et de qualification de leur activité qui permet aux dirigeants de gérer, voire de résoudre ponctuellement, la tension qui traverse leur champ d'activité et leur fonction.

Ainsi, la lecture flottante des entretiens a servi de révélateur de l'hypothèse initiale. Pour ensuite confirmer ou invalider une telle hypothèse, encore fallait-il que les entretiens soient analysés selon des dimensions pertinentes face à elle. L'équipe a donc dégagé des dimensions sensibles de révélation de cette tension, dimensions extraites des entretiens eux-mêmes par le fait que les dirigeants en parlaient de manière pressante et vibrante.

Ces dimensions sont les suivantes :

Nom de la dimension	Eléments définitionnels
Le rapport à l'organisation de l'activité	Les modes d'organisation de l'activité du dirigeant, dans le rapport au temps et à l'espace et dans l'articulation des espaces professionnels et privés.
Le rapport au pouvoir	Le rapport aux dirigeants élus dans le partage du pouvoir et l'application du projet politique dans le registre technique
Le rapport à l'économique	Le rapport au monde capitaliste et les modes de gestion financière de l'organisme
Le rapport aux valeurs	Le rapport aux valeurs dans la construction de sens et l'image de soi du dirigeant

Chacune de ces dimensions a été conçue en même temps comme un champ d'exercice de l'activité des dirigeants, dans lequel se déploie la tension générale définie dans la problématique, et comme une modalité générale d'organisation et de représentation de cette activité par les dirigeants. Elles constituent la grille d'analyse thématique des entretiens.

Une fois ce travail de catégorisation effectué, chaque chercheur a ensuite codé de façon systématique l'ensemble des entretiens (les premiers entretiens et les entretiens d'auto-confrontation), sous l'angle d'une ou deux dimensions, en relevant les éléments de discours qu'il jugeait comme appartenant à la catégorie dont il avait la charge. Ce travail a permis de construire une matrice d'analyse de contenu, constituée des extraits d'entretiens agrégés par catégories. Le travail d'interprétation des données agrégées et mises en correspondance dans la matrice a permis de tester la pertinence de l'hypothèse de recherche. Puis, pour chaque dimension de l'activité ainsi considérée, un texte a été rédigé mettant en relief les termes spécifiques de la tension sous cette dimension ainsi que la façon dont le dirigeant dit la surmonter et la gérer par son activité.

Ce sont ces textes qui constituent l'essentiel de ce rapport de recherche, c'est-à-dire les phrases prononcées par les dirigeants et leur résonance par rapport à cette tension dans la dimension concernée.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

## - CHAPITRE 5 - LES MODES D'ORGANISATION DE L'ACTIVITE DU DIRIGEANT

Il s'agit, dans ce chapitre, de développer la problématique transversale de cette recherche en mettant l'accent sur l'organisation de l'activité du dirigeant. Nous voudrions ainsi explorer deux types de représentations liées à l'activité des dirigeants : la représentation de leur propre fonction au sein des organisations et la représentation de leur activité quotidienne. Nous développerons deux pistes d'analyse :

- La représentation que les dirigeants ont de leur fonction au sein des structures contient une double injonction : être humaniste et réussir au niveau financier.
- La complexité de l'activité des dirigeants est perçue comme reliée principalement au type et à la nature des activités, leur dimension temporelle, spatiale et relationnelle. Les dirigeants mettent en œuvre des stratégies pour faire face à cette complexité.

### 1/ La représentation de la fonction de dirigeant : entre l'humanisme et les finances

#### *L'humain au centre de l'activité*

Le discours fondateur de l'économie sociale prône de poser l'humain au cœur du système économique. Il s'agit de construire des sociétés (organisations) de personnes, en lien avec un projet de société juste et solidaire. Cela se traduit pour le dirigeant en une injonction à mener son activité en respectant la manière souhaitable de construire les rapports humains. En ce sens, les dirigeants disent donner beaucoup d'importance dans le quotidien à soigner les relations, à faire attention à ce qu'ils appellent « l'humain » par rapport au commercial (voir chapitre 7 sur le rapport à l'économique).

*Moi, je pense qu'il faut que les salariés se prennent en charge et discutent entre eux et qu'ils arrivent à une solution. Après, en dernier lieu, bien entendu, je trancherai si vraiment... Il ne faut pas être démagogue non plus, s'il n'y a pas de possibilité... Faut d'abord penser que chaque individu est capable de régler les choses. S'il ne les règle pas, le dernier moyen, c'est de trancher, ça c'est clair ! (E11, p.8)*

*Là quand il y a un problème on essaye de comprendre ensemble pourquoi, comment ... la personne n'est pas bien là dedans, il faut trouver une solution. (E6, p.9)*  
*C'est important d'écouter tous les protagonistes. C'est important. Sinon, vous prenez position pour le premier qui est venu vous parler, ou pour le deuxième parce que vous aimez mieux sa bouille. Il n'en est*

*pas question. Il s'agit toujours d'être impartial, il s'agit d'écouter toutes les personnes qui étaient présentes, et surtout les personnes qui se sentent blessées dans cette affaire. (E8 p.5)*

Or, la dimension relationnelle se présente dans la conception de leur fonction comme construite en référence à l'idéal d'une société juste où tous les hommes et femmes auraient le droit d'être écoutés, d'exprimer leur avis et de participer démocratiquement aux décisions. Ainsi, la représentation du mode de configuration souhaitable des rapports sociaux dans l'entreprise montre le type de rapport qu'ils construisent avec le discours propre à l'économie sociale.

### ***Rendre l'entreprise rentable***

Un autre aspect de leur fonction concerne la gestion financière<sup>20</sup> et politique de l'organisation. La problématique financière se centre sur le défi et le souci de faire de l'entreprise une entreprise rentable et efficiente :

*Lorsque vous avez une petite coopérative, d'une dizaine de personnes, très rapidement la bataille de la survie économique est tellement importante qu'elle accapare toute l'énergie (...) (E2, p.2)*

*Alors, pour moi, maintenant, c'est..., une grosse partie de mon temps, c'est essayé de sauver la baraque. Il y a 10, 12, 15 salariés, et il faut que je trouve l'argent ! Donc c'est très..., bon un petit moins maintenant, parce qu'on a épuré toutes les dettes, on a une petite trésorerie maintenant, mais on est très fragile, donc la perte d'un marché... (E9, p.4)*

Cette injonction trouve son origine dans la configuration de la société actuelle de production capitaliste qui s'oriente nécessairement vers les critères de productivité et rentabilité.

En somme, la représentation que le dirigeant a de sa fonction se trouve tirillée entre ces deux pôles : la configuration dans l'organisation des rapports sociaux autour des valeurs humanistes et la nécessité de rendre l'organisation prospère.

## **2/ La complexité de l'activité des dirigeants à travers ses caractéristiques générales**

Nous proposons de caractériser l'activité quotidienne des dirigeants à partir de leur discours.<sup>21</sup>

### **2.1 Les types d'activité**

---

<sup>20</sup> La gestion financière consiste à *chercher et à obtenir les capitaux nécessaires à l'entreprise*. Silem, A. (1994) : Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Hachette, Paris.

<sup>21</sup> Même si nous abordons dans ce chapitre le champ de l'économie sociale en général, chaque entretien présente des particularités liées au type d'organisation à laquelle le dirigeant appartient.

Deux grands types d'activités distinguées par leur objet peuvent être construits à partir des entretiens et des agendas tenus par les dirigeants :

- Gérer<sup>22</sup>  
Poser des actes de gestion  
Contrôler la gestion faite par les collaborateurs
- Définir les stratégies<sup>23</sup> de l'organisation

Pour plus de clarté, nous présentons dans le tableau ci-dessous les exemples d'activités énoncées par les dirigeants qui correspondent à chaque type.

Tableau 1 : Les types d'activité des dirigeants de l'économie sociale selon leur objet

Types d'activité		Exemples d'activités décrites par les dirigeants
Gérer	Poser des actes de gestion	Des ressources humaines : établir les contrats de travail, embaucher, licencier, créer des plans de formation, remplacer les collaborateurs absents Financiers : demande de subventions, vérifier les comptes, enregistrer les chèques Du temps de travail : faire le planning Participer à des équipes de coaching Ecrire des projets Renseigner les usagers.
	Faire le suivi de la gestion	Ecrire des rapports de gestion, suivre les aspects financiers, suivre les différents dossiers, superviser les outils techniques, préparer et participer à des réunions avec l'administration générale, la direction, les collaborateurs (cadres, salariés en général).
Définir les stratégies		Définir le budget, définir la stratégie générale de l'entreprise, lire des revues spécialisées, Préparer et participer à des réunions avec l'administration générale, les partenaires, la direction, les collaborateurs, les différentes commissions de travail, les délégués, des dirigeants politiques.

<sup>22</sup> Nous définissons la gestion comme *une mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée* (PCG 1982) (p. 276). Martinet, Alain Charles ; Silem, Ahmed (Dir.) (2005) : Lexique de gestion, Paris, Dalloz.

<sup>23</sup> La stratégie est *un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et les structures de l'organisation.* (ib idem).

Pour illustrer la manière dont les dirigeants s'expriment sur ce qu'ils font tous les jours, voici quelques extraits d'entretiens :

*Il y a l'ouverture à la structure, l'accueil des jeunes, l'activité des jeunes, les réunions avec les partenaires, le travail avec nos partenaires, le temps des bilans, l'écriture des projets, le rendu administratif. (E6, p.7)*

*Alors, sur un mois... Alors, j'enregistre les chèques... J'accueille les familles, j'organise mes réunions ; quand je suis au bureau, c'est moi qui réponds au téléphone, qui renseigne les familles, j'accueille beaucoup de personnes qui souhaitent avoir des renseignements sur la création de structures ; j'entretiens les relations avec les centres de formation, avec des tutelles. (E14, p.7).*

*A chaque suivi de chantier, on me demande un coup de choisir des couleurs, un coup autre chose, et puis j'ai du travail administratif..., on me dit ben ça y est, j'ai plus de besoin du gaz, faut contacter GDF pour faire la coupure définitive. Là on a passé le cap de 50 salariés, on me demande des chèques restaurants, donc j'ai un dossier... (E9, p. 8).*

En termes d'activité, selon les dirigeants, diriger est accomplir des actes de gestion, faire le suivi des actes de gestion faits par les collaborateurs et s'occuper aussi de la stratégie de l'organisation. Le temps de travail s'organise donc autour de ces types d'activité. Les tâches à l'intérieur de chaque type peuvent être qualifiées de variées et multiples, caractéristique qui les rapproche de ce qui est dit par rapport aux activités des dirigeants d'autres types d'entreprise, à savoir qu'elles sont diversifiées et fragmentées (Barabel 2006<sup>24</sup>, Livian 2006<sup>25</sup>).

### ***Le vécu de l'activité***

En parlant de leur vécu, les dirigeants mettent l'accent non seulement sur la diversité des activités mais aussi sur leur caractère superposé : elles leur semblent être simultanées.

*C'est-à-dire y' a toujours des priorités. Vous gérez une priorité pendant quelques jours, et il y en a déjà d'autres qui sont présentes. (E8, p.4)*

*Donc ça c'est... mon activité s'étend, tu mets en place un accueil mutualiste, et bingo ! ...activité parallèle, y'a ça à gérer derrière. (E8, p.6)*

En même temps, ils ressentent que cette activité multiple leur demande d'être prêts pour résoudre des conflits de nature assez différente :

---

<sup>24</sup> Barabel, Michel (2006) : Le métier de PDG dans les grandes entreprises : une approche par l'analyse du travail quotidien, in Kalika, M. (dir.), Romelaer, P. (dir.) : Recherches en management et organisation, Paris, Economica.

<sup>25</sup> Livian, Yves-Frédéric (2006) : Etre cadre, quel travail ? , Lyon, Anact.

*C'est extrêmement diversifié, c'est extrêmement diversifié... non seulement par le nombre de choses à faire, mais par la qualité, la nature différente des choses...* (E12, p.5).

Dans certains entretiens apparaît aussi l'imprévisibilité, le caractère non programmé de certaines activités, qui font partie quand même de ce à quoi le dirigeant doit donner du temps :

*Et puis y'a des tas de choses qu'on va gérer et qu'on ne connaît pas par avance* (E7, p.9).

*Mais il y a toujours dans la vie d'une association, il y a toujours des choses qui se présentent, des choses auxquelles on n'a pas pensé, quoi... Donc ça peut être tout et n'importe quoi* (E14, p.11).

Il est intéressant de souligner le caractère prévisible de l'imprévisible. Dans ces cas, l'imprévisible fait partie de ce qui peut arriver dans le quotidien. F. Mispelblom Beyer<sup>26</sup>(2006), reprend la notion de « polyactivité » pour qualifier la *diversité des phénomènes sur lesquels un encadrant intervient* (p.34). Les activités des dirigeants peuvent aussi être qualifiées comme des polyactivités souvent perçues comme simultanées et imprévisibles.

### ***La tension entre les types d'activité***

Les types sous lesquels nous avons regroupé les activités décrites par les dirigeants, à savoir la gestion et la définition de la stratégie, n'ont cependant pas le même statut dans leur discours. Les dirigeants considèrent que la gestion et le suivi de la gestion prennent presque tout leur temps de travail, les laissant sans disponibilité pour la définition de la stratégie, même s'ils considèrent cette dernière comme faisant partie de leurs fonctions. Il y aurait donc un surpoids de la gestion par rapport à la définition de la stratégie comme type d'activité.

*Actuellement, je trouve que nous on n'est pas assez force de propositions parce que le staff technique, à commencer par le directeur, on est tellement accaparé par le quotidien qu'on est de moins en moins source de propositions. Si on ne nous amène pas ces propositions, on a un appauvrissement de l'activité au final, il faudrait qu'on alimente plus nous la réflexion de nos élus.* (E10, p. 3)

---

<sup>26</sup> Mispelblom Beyer, Frédéric (2006) : Encadrer, un métier impossible, Paris, Armand Colin. Le terme est issu des travaux de Benguini, Griset et Moryardet, 1977.

Nous pensons que cette difficulté pour maîtriser les demandes de l'activité est une source de souffrance<sup>27</sup> pour certains des dirigeants interviewés car elle donne lieu à un écart entre la représentation de leur activité effective et la représentation de la fonction qu'ils sont censés avoir.

## 2.2 La dimension relationnelle de l'activité

La dimension relationnelle dans l'activité quotidienne des dirigeants est reliée notamment à trois éléments : les activités collectives, le type d'acteurs avec qui les dirigeants travaillent et la spécificité de la gestion des personnes dans le champ de l'économie sociale. La prégnance de cette dimension se manifeste également de deux façons : à travers le temps que les activités liées au relationnel prennent dans le quotidien des dirigeants mais aussi à travers l'importance qu'ils leur attribuent par rapport aux valeurs fondatrices de l'économie sociale.

### *Les interlocuteurs*

Qui sont les acteurs / interlocuteurs qui configurent les activités quotidiennes des dirigeants ? Nous avons identifié les acteurs suivants, en les distinguant selon s'ils appartiennent à l'organisation ou s'ils sont à l'extérieur. Toutefois, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive mais des acteurs qui ont été nommés par les dirigeants pendant les entretiens.

- *A l'intérieur de l'organisation* : les salariés (cadres, employés en général), les actionnaires, les élus, les adhérents, les membres de la direction, le secteur comptable (commissaire aux comptes, le trésorier, le comptable), les délégués du personnel, les responsables des affaires sociales, les responsables économiques, les responsables de documentation, l'informaticien, l'attaché de direction, les stagiaires.
- *A l'extérieur de l'organisation* : les usagers (les familles, les jeunes, les enfants, les retraités), les partenaires, le service du conseil régional, la direction de la région, du département, la banque, d'autres dirigeants des entreprises, les dirigeants politiques, les médias, les responsables d'autres structures.

---

<sup>27</sup> Nous prenons ici les apports de Christophe Dejourn qui définit la souffrance comme *un vécu particulier résultant d'une situation spécifique liée à la contrainte organisationnelle* (p.118). Dejourn, C. Note de travail sur la notion de souffrance. In C.

Pour chaque dirigeant interviewé, les acteurs varient selon le type d'organisation qu'ils dirigent. Encore une fois, la multiplicité d'interlocuteurs identifiés par les dirigeants est cohérente avec le caractère multiple et varié de leurs activités évoqué préalablement.

### ***Les activités collectives***

Nous pouvons distinguer les activités collectives et les activités individuelles. La dimension relationnelle du travail quotidien se rend visible à travers les activités collectives qui vont remplir une grande partie du temps des dirigeants. En ce sens, les réunions et les rendez-vous sont les activités collectives les plus évoquées avec beaucoup de spontanéité. Elles constituent donc des activités représentées comme inhérentes à leur fonction.

*Alors dans la direction on a une réunion une fois par semaine. Le lundi matin, donc tous les lundis matin on a une réunion de direction (...) ensuite le mardi matin on rencontre les responsables de secteurs (...). Bon ça c'est pour les trucs formels, après il y a des réunions moins formelles, tous les 15 jours ou tous les mois selon les projets. (E6, p.9)*

*La plupart du temps, c'est ça. Voilà, on a besoin de se voir pour une question particulière, donc on se prend rendez-vous. (E12, p.8)*

*Et puis, j'ai découvert : un rendez-vous, c'est pas dramatique ; on peut avoir trois rendez-vous dans la même journée (E13, p.2).*

Les activités collectives sont considérées utiles pour le bon déroulement du travail, ce qui n'est pas sans rappeler ce que dit F. Mispelblom Beyer (op.cit) sur le fait que les réunions sont des lieux privilégiés de construction du sens donnant consistance à l'organisation.

*Cette réunion a fonction... on se partage le travail, on se donne des coups de mains et tout le monde est informé, ça aide beaucoup, dans la collaboration. Ça ne dure pas plus d'une demi-heure et on sort avec une fiche de route. (E13, p.11)*

### ***La gestion des personnes***

L'aménagement des relations interpersonnelles fait partie des activités évoquées par les dirigeants. Cela leur permet de garantir et le bon déroulement des autres activités liées à leur fonction et la continuité du travail dans l'organisation.

---

Dejours (1986) Plaisir et souffrance dans le travail, Tome 1, Actes du Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie

*Quand j'ai rien à faire, j'essaie de faire des échanges avec les autres interlocuteurs, avec les autres responsables de structures, les stagiaires, je dois, ben, je prends aussi pas mal de temps avec eux. (E 12, p.7).*

*Donc elle va arriver ici en pleurant, et c'est cet état de choses qu'il faut que je régule, parce que si ça n'est pas fait, ça part en quenouille. Ça, ça relève en priorité de la fonction de direction. Pour résumer un tout petit peu, il y a une gestion de conflits ici qui est journalière. Je dois dire que depuis trois ans, si on a réussi à mettre un peu de calme dans cet endroit, c'est que mon adjoint et moi-même on fait de la gestion de conflits continue. On va passer spécialiste dedans. (E8, p.5).*

En outre, et tel que cela est développé dans le chapitre 6, la modalité selon laquelle sont gérées les relations d'un côté et le fait de parvenir à bien gérer les conflits interpersonnels de l'autre constituent des outils essentiels dans la construction du pouvoir des dirigeants. De plus, l'injonction au respect des personnes dont nous avons parlé dans la première partie de ce chapitre, prend toute sa force dans la construction des rapports entre les personnes. Ici, la confrontation entre l'idéal et les contraintes du réel est particulièrement vive, ce qui amène le dirigeant à donner beaucoup de son temps pour se rapprocher de cet idéal.

### **2.3 L'espace dans le discours sur l'activité**

Un autre élément saillant dans le discours des dirigeants concerne la référence aux espaces « couverts » par leur activité. Encore une fois, nous pouvons distinguer ce qui relève de l'espace extérieur de ce qui relève de l'espace intérieur de l'organisation. Plus précisément, il y a trois espaces de travail différents : l'extérieur, l'intérieur de l'organisation et le bureau. Même si ces espaces communiquent entre eux, ils restent néanmoins des espaces distincts, avec des demandes de nature différente vis-à-vis du dirigeant.

*[Sur les déplacements] Internet ne permet pas d'évoquer tous les sujets, ben tout ça, ça prend... ça fait pas ma production de bureau. (E 10, p.8)*

La description de l'espace extérieur est notamment construite autour des déplacements car les dirigeants se déplacent souvent dans différentes régions et parcourent parfois des centaines de kilomètres pour leur travail. Les références donnent à voir un espace large et ample, de sorte que l'image classique du bureau paraît ainsi s'étendre vers l'extérieur.

*Et puis pas mal de déplacements en province, dans tous les départements. (E 10, p.3).*

*(...) Donc, moi ma zone de travail, on est à peu près au centre, à Blois, mais ça va à 100km d'un côté, 100km de l'autre, 110-120 km de chaque côté de Blois. C'est normal on se développe en s'étendant, donc ce sont des sites qui sont à plus de 100 km. (E10, p.7 et 8).*

En ce qui concerne l'espace intérieur de l'organisation, il est aussi un espace à parcourir, qui rend plus large la configuration du « bureau », espace le plus personnel.

*(...) quand je suis au bureau, c'est moi qui réponds au téléphone, qui renseigne les familles, j'accueille beaucoup de personnes qui souhaitent avoir des renseignements sur la création de structures. Je vais à l'accueil. Alors, ça, ça me prend énormément de temps, l'accueil et l'arrivée et le retour des parents. (E12, p.7).*

Bien que le bureau soit l'espace le plus personnel du dirigeant, cela n'empêche pas qu'il reste un espace ouvert aux autres, collaborateurs et usagers.

*Ah, oui, ils viennent, le bureau il est toujours ouvert (E9, p.6).*

*Bon, chez nous c'est très rare que les portes soient fermées. Une bonne partie du personnel, le soir en fin de journée passe par la porte principale, donc s'ils veulent discuter il n'y a pas de problème. (E5, p.8).*

La construction de l'espace est aussi un indice de la modalité de construction des rapports sociaux entre le dirigeant et ses collaborateurs : être visible signifie se rendre accessible aux autres et les traiter d'égal à égal, ce qui, pour l'économie sociale, est essentiel selon le principe démocratique.

*Donc si je suis un mois sans aller dans un dentaire ou un optique, ça va pas, Internet ça permet pas tout, faut qu'on te voit physiquement. Ce n'est pas moi qui veux être vu, faut qu'on te voie. Là il y a un endroit où je ne suis pas allé depuis un moment, ben ils ont appelé. (E 10, p.7 et 8).*

*Mais moi, quand je suis rentrée, là de vacances, j'ai pris une semaine. Je suis allée faire le tour des établissements pour souhaiter la bonne année et dire bonjour à tout le monde (E 11, p.10).*

## **2.4 Le temps dans le discours sur l'activité**

Les activités occupent en général toute la journée (de 8 heures à 21 ou 23 heures du soir) des dirigeants y compris dans certains cas le week-end.

*Je pars d'ici parfois entre 21 heures et deux heures du matin ! J'ai mon mercredi après midi de libre. (E12, p.8).*

### ***Une activité tirée par les échéances***

Pour ce qui est de l'organisation des activités dans le temps, la logique qui semble prédominer est celle de périodes ou cycles. Les périodes ne sont pas déterminées par le dirigeant mais par d'autres instances, c'est ainsi que le dirigeant est contraint d'organiser ses activités pour bien répondre aux échéances que les autres acteurs de l'organisation, de l'administration ou du champ politique lui imposent.

*(Silence)... C'est du quotidien, comment dire ? C'est pas du quotidien, c'est sur des périodes, il faut penser sur des périodes, parce qu'il y a le moment des charges sociales, là on sort d'une période de rentrée où j'étais beaucoup (bis) sur le lieu, parce que chaque jour, on accueillait deux ou trois enfants, donc... (E16, p. 8)*

*J'ai des états trimestriels à envoyer avant le 30 de chaque mois, on est aujourd'hui le 29, donc comme demain je suis en réunion de Bureau, cette après-midi en deuxième partie de journée, il va falloir absolument que je vois avec ... » (E10, p.7)*

*Pour ne citer que ça, avec des demandes très récurrentes, et très souvent de statistiques qu'il faut remplir. Oui, mais les statistiques de taux de retour à l'emploi on sait qu'on doit les faire, c'est incontournable, mais vous avez d'autres statistiques qui vous arrivent régulièrement par mail, on vous dit : « je veux l'avoir sur mon bureau lundi matin », vous le recevez jeudi ! Et des demandes de toutes sortes. » (E8, p.5).*

Le dirigeant a ainsi à faire à un temps qui fonctionne par des lois propres et auquel il doit s'adapter, ce qui transforme son activité en une activité tirée par les échéances, c'est-à-dire qu'elle avance selon les dates limites imposées par les autres. Le planning aide à organiser les activités mais les activités gèrent aussi le temps du dirigeant, qui parfois a l'impression d'être dépassé par les demandes temporelles de sa fonction.

*On a un planning ... on commence à 9 heures du matin, et on termine il est 20 heures, 21 heures 22 heures, 23 heures... tous les jours, c'est pas grave quoi, on a toujours du travail. (E6, p.7).*

### ***La faible division entre temps de travail et temps privé***

Une tension s'impose à certains dirigeants sur leur temps de travail: les limites dans la relation entre temps de travail et temps privé.

*Si je ne donnais pas des coups de téléphone personnels, je ne pourrais pas les traiter chez moi et puis je travaille en dehors de mon lieu personnel. Ca n'empêche pas de faire la coupure quand il le faut. (E12, p.5)*

*Voilà, moi je suis dérangée, ça m'arrive d'être dérangée pendant la nuit. Je ne dis pas que je suis dérangée tous les jours, hein. (...) Si je suis en vacances, je peux être appelée, même en week-end. S'il y a un problème, je peux être appelée. Bon alors, il y a une mission permanente, s'il y a un problème dans l'établissement : s'il y a un incendie, s'il y a .... (E11, p.6)*

*Ça toujours été un peu dur de ... le matin et le midi on mange pas, on travaille des trucs (...) C'est pas facile quoi... c'est le choix que j'ai fait, bon c'est un travail que j'aime bien, ça me plaît. Mais il ne faut pas que ça soit au détriment de ma vie privée quoi. (E6, p.10)*

Le temps de travail semble être un flux difficile à interrompre et, pour certains dirigeants, il avance au détriment de leur temps privé. Ceci constitue pour quelques-uns un problème et pour d'autres une caractéristique non problématisée propre à leur travail.

### **3/ La gestion de la complexité à « diriger »**

Nous avons présenté jusque-là des éléments qui nous mènent à montrer la complexité de l'activité des dirigeants : les types d'activité de nature assez différente, la dimension relationnelle qui les confronte à une multiplicité d'acteurs et à des conflits, la configuration d'un espace vaste et ouvert et d'un temps dense et géré par des échéances. La complexité semble être en lien avec le fait que le dirigeant constitue par sa fonction une espèce d'interface entre secteurs et acteurs différents au sein de l'entreprise et à l'extérieur, ce qui fait qu'il est confronté au traitement d'informations « multiples et parfois contradictoires » (Vidaillet, 1996 p. 171<sup>28</sup>). Les dirigeants font appel à des moyens divers pour gérer la complexité, et ce faisant, pour gérer l'écart entre la représentation de leur fonction et la réalité du quotidien.

#### ***Travailler avec des interlocuteurs « proches »***

Il est intéressant de signaler que, dans quatre entretiens, les dirigeants évoquent ce que nous appelons « des interlocuteurs proches », ceux qui ont leur confiance et avec qui ils peuvent partager leurs responsabilités. Ce sont le plus souvent les adjoints ou assistants avec qui le dirigeant dépasse les hiérarchies établies par l'organigramme et avec qui il partage ses responsabilités et ses soucis.

*J'avais commencé à rencontrer des candidats (...) je voulais vraiment quelqu'un qui pouvait m'épauler, quelqu'un avec qui ce serait pas un problème supplémentaire. (E8, p.3 et 4).*

*(...) parce qu'il y a une formatrice qui est psychologue et quand j'ai des problèmes comme ça, je me tourne vers elle... parce que je trouve qu'elle a une approche des choses, un jugement. Plutôt une absence de jugement, et qu'elle est je pense de très bon conseil, (...). V. elle a plutôt un côté... moral, on se partage les fonctions quoi ! (E 9, p.8)*

Ainsi, la relation avec ces collaborateurs si proches constitue à notre avis une manière de gérer la difficulté de leurs tâches quotidiennes, pour structurer la configuration de leur pouvoir (par l'accès par exemple à des informations) et pour se soutenir face à la solitude ressentie de leur fonction.

*(...) le cadre je l'ai recruté, je le connaissais avant, bon on mange pratiquement tous les midis ensemble, et malheureusement on parle pas beaucoup de foot et beaucoup de boulot, donc voilà l'information elle passe comme ça...(E7, p.8)*

Cela rappelle les travaux de Mispelblom Beyer (op.cit.) pour qui le dirigeant crée des espaces d'entente pour construire son pouvoir et avoir la possibilité *de faire faire aux autres* (p.77) grâce aux liens d'identification réciproque avec les salariés qui ne sont pas au même niveau hiérarchique.

### ***Maîtriser l'espace d'activité***

Il existe ainsi deux types d'espace pour les dirigeants : ceux à éviter et ceux où sa présence a pour lui une signification spécifique et qu'il va par conséquent investir davantage. Dans ce sens, le vécu de l'espace et sa construction sont tout à fait singuliers, et seraient en accord avec les orientations ou objectifs que chaque dirigeant prévoit dans son activité. La configuration que le dirigeant donne à son espace est bien sûr liée à la configuration de son activité et de sa propre fonction.

*Il faut prendre ce recul là bon je ne suis plus sur le terrain, je délègue l'action à chacun, les animateurs, les responsables, et je les accompagne dans leur projet mais je ne dois plus être sur le terrain. Il faut aussi savoir refuser. (E6, p.7).*

La plupart des dirigeants manifestent leur intérêt pour couvrir la plus grande quantité d'espaces, et ils reconnaissent aussi le besoin de maîtriser là où ils vont et là où ils ne vont pas.

---

<sup>28</sup> Vidaillet, Bénédicte (1996) : *L'agenda décisionnel du dirigeant*, in Revue française de Gestion, 1996, n°111, p. 171-180.

*C'est-à-dire que dès que je fixe... pour une réunion, on me demande de participer à une réunion quelque part. Si je peux y aller, alors j'y vais. (E10, p.3).*

*Oui, je suis identifiée comme une personne... ça déborde largement, c'est tellement vrai que, quand je vais au cinéma avec mon chéri, je ne vais pas à V..., hein, si je veux passer une soirée tranquille, parce que sinon, j'ai plein de gens qui me demandent plein de choses. Par contre, je ne vais pas manger à la cantine centrale le midi parce que si j'y vais, je ne mange pas, je réponds à 50 questions de 50 partenaires de boulot alors je mange chez moi : je mange une salade et une friture. Non, non, c'est clair, ça fait partie. (E11, p.11).*

Dans la distinction entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, « aller à l'extérieur » prend parfois le sens de se reposer, de changer de monde.

*Un directeur, normalement, il est là, il est garant d'un fonctionnement, représentant aussi d'une structure, mais il n'est pas toujours obligé d'être là... Voilà... On doit aussi pouvoir... de façon à avoir le regard (bis) et la distance nécessaires justement, de pouvoir vivre aussi des choses à l'extérieur. (E 14 p.9).*

*On a compris un moment aussi que c'était important de sortir, d'aller vers l'extérieur, parce que c'est important dans ce type de travail, d'aller un peu...s'aérer dans d'autres réunions, d'écouter ce qui se passe, de s'enrichir d'autres (...). (E8, p.4).*

Dans ce cas particulier, il est nécessaire pour le dirigeant de sortir. Visiter d'autres espaces a la signification de prendre du recul par rapport à l'activité quotidienne, mais c'est aussi en lien avec se donner à voir par d'autres : les collaborateurs, les bénéficiaires, les partenaires par exemple. D'une manière générale, le dirigeant veut maîtriser l'espace de son activité soit par sa présence, soit par son absence. Être dans un endroit ne semble pas une chose anodine, l'investissement personnel d'un espace a une signification dans le discours des dirigeants. « Être là » est en étroite relation avec la construction de son pouvoir, de sa fonction, de la configuration de la stratégie de l'organisation.

### ***Maîtriser le temps de travail***

La gestion du temps prend la même forme que la gestion de l'espace : le dirigeant semble avoir besoin de contrôler son emploi du temps qui est, tel que nous venons de le dire, confronté aux échéances.

*J'ai un agenda que je n'utilise plus depuis que je suis dans cette démarche de partir... où avant je mettais toutes mes pensées, par exemple, parce que je pense beaucoup, j'ai besoin de temps pour penser. (E12, p.10).*

Gérer le planning pour se laisser du temps « libre » afin de réfléchir semble être un enjeu pour les dirigeants interviewés. Il est essentiel pour eux d'établir un système de vannes : pouvoir contrôler ce que l'on laisse entrer et ce que l'on ne laisse pas entrer.

*L'aspect gestion, je ne peux pas le faire, et il faut que j'aie du vide. Déjà que je passe énormément de temps dans cet endroit, il est hors de question. (E8, p.13).*

#### **4/ Conclusion**

Si les activités sont multiples et variées, le temps est d'une certaine manière éclaté par les activités inscrites dans les plannings et par les imprévus. De son côté, l'espace semble vaste et la dimension relationnelle parfois conflictuelle mais toujours prenante. Dans le Petit Robert, nous trouvons que diriger signifie : *mener en tant que responsable, commander, orienter*. Le dirigeant est, selon ce dictionnaire, *celui qui dirige, qui exerce ou qui détient un pouvoir*. Il semble qu'afin de remplir une telle fonction, le dirigeant doive maîtriser le temps, l'espace et les relations sociales. La difficulté se pose lorsqu'il s'efforce d'appliquer la double injonction, humaniste et financière, propre à sa fonction telle qu'il se la représente, à la complexité propre au terrain. Autrement dit, dans la vie quotidienne de l'entreprise, être rentable n'est pas toujours compatible avec le respect de la vie démocratique et de la participation ni avec la priorité donnée au collectif. La tension entre l'idéal et la fonction sociale du dirigeant de l'économie sociale se dévoile ici dans la double prétention à la réussite économique et à l'exigence démocratique, à laquelle vient s'ajouter la complexité propre du métier de dirigeant en général.

*Sauf que moi je dois être partout en même temps c'est au détriment d'autres choses, et c'est là c'est un peu dur dans notre activité. (E6 p.7).*

*Il faut pas se tromper, il faut bien contrôler les choses, faut pouvoir... C'est un travail comme ça, mais vous ne pouvez pas ne pas le faire. Vous n'avez pas le droit de péter les boulons et des fois, vous avez envie, bon... Alors, faire du sport parce que ça aide (rires) ou autre chose. (E 11 p.14).*

*Je ne me voyais pas débordé comme ça. (E 10 p.8).*

*[Définition de sa fonction][rires] c'est un puits sans fond. C'est le tonneau des danaïdes. Alors c'est quand même assez fatiguant. (E 8 p.6)*

Selon Enriquez (2006), deux logiques sont à l'œuvre dans les organisations : d'une part, la logique de la rationalité instrumentale, à savoir *l'ensemble des moyens agencés de manière à réaliser des objectifs de production*

*avec la plus grande efficacité possible ; d'autre part, la logique affective et relationnelle, c'est-à-dire l'ensemble des personnes et des groupes s'associant pour résoudre des problèmes communs nécessitant l'établissement de relations de coopération* (p. 205)<sup>29</sup>. Nous pouvons alors penser qu'il est difficile pour le dirigeant de rendre compatibles dans son agir quotidien la logique sociale avec la logique instrumentale, régies par des critères distincts. Pour répondre à la double injonction, les dirigeants essaient de maîtriser un temps et un espace qui débordent. Cette double injonction provient, tel que nous l'avons déjà dit, de deux espaces de référence différents qui modulent l'agir quotidien du dirigeant : d'un côté le discours propre au champ de l'économie sociale et d'autre part le discours propre à la gestion des entreprises.

---

<sup>29</sup> J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Lévy (Dir.) (2006) : Vocabulaire de Psychosociologie, références et positions, Paris, Erès.

## **- CHAPITRE 6 - LA CONSTRUCTION ET LE PARTAGE DU POUVOIR**

L'objet de ce chapitre est d'explorer d'une part, la façon dont la problématique transversale de cette étude se manifeste dans le champ de l'exercice du pouvoir, et d'autre part, d'identifier les modes de résolution de la tension propre à ce champ dans la construction et le partage du pouvoir avec les dirigeants élus.

### **1/ Entre le mythe du pouvoir politique et la confiscation du pouvoir**

La fonction de dirigeant salarié confère un pouvoir, acquis par délégation, quant aux ressources stratégiques à mettre en œuvre pour appliquer le projet politique et les orientations dessinées par les élus. Ce pouvoir s'exerce dans l'espace des relations avec les collaborateurs et des activités de gestion et de coordination. Les dirigeants salariés ont ainsi en charge le registre technique de la fonction de direction. Cependant, les élus peuvent leur confisquer ce pouvoir au nom même du projet politique. De ce point de vue, les dirigeants salariés sont des « dirigeants dirigés ».

La coopération avec les dirigeants élus paraît constituer un nœud relationnel, d'autant plus difficile à dénouer que la séparation des responsabilités de direction en une fonction politique et une fonction technique d'exécution peut parfois devenir un champ d'affrontement et d'incompréhension. La difficulté est accrue par le fait que les dirigeants sont, pour la plupart, des militants en situation d'employeurs, ce qui ne va pas sans difficulté de positionnement, d'autant plus que les salariés sont en mesure de jouer de ces contradictions.

La problématique centrale de notre étude se manifeste ici de la façon suivante : nous pouvons présenter les dirigeants salariés comme tiraillés entre l'identification au pouvoir politique et parfois à ses représentants que sont les dirigeants élus (incarnation du mythe de l'économie sociale) et la confrontation aux limites de leur fonction (contraintes de

gestion, injonctions du quotidien, conflit avec les élus, confiscation du pouvoir au nom du même projet politique). Quant à l'hypothèse centrale, elle se présente ici de la façon suivante : l'activité de construction et de partage du pouvoir des dirigeants salariés serait un mode de gestion / résolution de la tension qui s'exerce dans le champ politique entre mythe et réalité.

Les dirigeants interrogés décrivent prioritairement leur activité comme l'application, dans le registre technique, des orientations dessinées par les élus dans le registre politique. Ce mode de présentation de l'activité est au fondement même de la représentation qu'ils se font de la nature de leur activité et de leur source de pouvoir décisionnel :

*Donc ma fonction, ça consiste à être en rapport avec les élus, soit en réunion de commission, soit suite à un coup de téléphone, pour bien comprendre ce qu'ils ont décidé, et faire redescendre l'information pour que les choses décidées soient appliquées. (E7, p6)*

*J'ai des comptes à rendre, c'est à la mission, c'est pas au quotidien, ça dépend des objectifs, si l'objectif c'est de développer pendant tant de mois une activité, ben on fait le point au bout de la période donnée. (E10, p3)*

*Le choix d'activité à développer est défini globalement par le CA, et puis comme c'est nous qui mettons en place, c'est nous qui...on sait...une mutuelle..., le CA oriente la mutuelle à faire de la prévention, après tout à l'heure, vous me voyez parler d'une nouvelle activité de prévention pour le journal chez l'imprimeur, ben c'est moi après qui vais chercher les activités de prévention. (E10, p4)*

Cependant, cette présentation sans aspérité de la coopération avec les élus ne semble pas recouvrir toute la réalité. Cette coopération, fondée sur une délégation de pouvoir, s'avère au contraire plus problématique qu'il n'y paraît à première vue :

*Il y a un schéma qui serait assez simple à avoir : les élus ce sont des décideurs, ils se réunissent et ils décident. /.../ Et une fois qu'ils ont décidé, les directeurs et les services appliquent leurs décisions. Et quand on a dit ça, ce n'est pas forcément si simple que ça. (E7, p2)*

Le rapport nécessaire aux orientations et choix des élus peut parfois être vécu comme une exigence « tyrannique », ou comme une ingérence de leur part dans les prérogatives du dirigeant salarié :

*Quand on s'organise entre nous, entre cadres, on réfléchit toujours si ça va plaire aux élus, s'ils vont pas remettre en question... et puis à force on finit par les connaître, sauf les nouveaux, et savoir comment ils sont réagir. Donc il y a des trucs, je me dis : oh la la, on va leur demander leur avis. Si je sais, même si c'est dans mes prérogatives, que ça va faire un pataquès, je ne vais pas y aller. (E7, p5)*

*Les décisions du directeur général peuvent être remises en cause par les élus, et ça c'est ce qu'on vit au quotidien. Je n'ai pas d'exemples, mais je ne dis pas qu'il n'y en a pas, où les élus se situent bien à leur place sans empiéter sur les prérogatives du directeur et des services administratifs. Alors, après, dans les faits, c'est plus ou moins variable selon les élus qu'on va rencontrer. (E7, p2)*

*Et un problème qui aurait pu se résoudre facilement, là toutes les organisations syndicales de l'entreprise viennent mettre leur grain de sel là-dedans. (E7, p3)*

Cette nécessaire coopération avec les élus est alors présentée sous la forme d'une dualité de pouvoir :

*Le problème du CE c'est qu'il y a, qu'on le veuille ou non, une dualité de pouvoir entre les élus et les services administratifs. (E7, p2)*

Ou sous la forme d'un rapport de force, forcément déséquilibré par la nature du pouvoir conféré aux dirigeants :

*Les priorités du directeur ne sont pas forcément celle des élus, donc il n'y a pas conflit, mais il peut y avoir rapport de force à un moment donné, alors y'a pas de règles prédéfinies, si le législateur lui il l'a défini, c'est le CA qui doit avoir le dernier mot, maintenant on peut amener un CA à évoluer. (E10, p5)*

*Mais c'est eux qui dirigent l'association, les élus du conseil d'administration qui sont dans la commission. (E11, p12)*

S'il y a déséquilibre dans la mesure où le pouvoir des dirigeants salariés leur est seulement conféré par délégation, il ne s'ensuit pas une « défaite » systématique du dirigeant vis-à-vis des élus, quant aux orientations politiques et aux choix stratégiques qui en découlent :

*Et eux disaient : mais vous les formez, ils vont passer des diplômes et après ils vont partir... Et j'ai dit : et alors s'ils partent, il y a des droits en France. Il se trouve qu'ils ne sont pas partis, donc ils sont bien. /.../ Mais au début on passait des heures à expliquer quels*

*étaient les droits des salariés, pourquoi on mettait en place la formation, parce qu'ils n'étaient pas du tout convaincus. / .../ Alors je ne suis pas là pour décider de tout et éclater tout, mais je sais très bien que c'est fragile, et que ça peut être remis en cause tout le temps, et que si je ne me bats pas... (E11, p12)*

*Je ne me laisse pas faire non plus, je me bagarre, j'avance des arguments. (E7, p4)*

*Selon les interlocuteurs que l'on a, ça évolue différemment, on ne peut pas dire comme ça, c'est vraiment tranché, et c'est une bagarre de tous les jours. (E7, p2)*

De ces propos, il ressort que les dirigeants salariés se considèrent *aussi* comme les porteurs d'une orientation politique à défendre. La coopération avec les élus prend alors plutôt l'allure d'un rapport de force qui peut dégénérer en conflit, dès lors qu'il n'est pas entièrement régulé par des règles externes :

*Alors des fois il y a ces petits jeux, voilà il y a toujours ces petites relations qui des fois... et puis des fois on a eu des conflits ouverts quand même. (E7, p8).*

En même temps, il apparaît que les dirigeants salariés ne peuvent finalement contester le pouvoir des élus sans écorner leur propre identité de dirigeant de l'économie sociale : le politique, c'est eux aussi.

*On qualifie le choix du conseil d'administration comme étant le choix politique, maintenant nous les dirigeants, les dirigeants salariés, le directeur, il est aussi politique. (E10, p5)*

De fait, ils exercent parfois eux-mêmes cette responsabilité dans d'autres instances. Mais ils sont surtout « solidaires » des élus au sens où ils partagent un même parcours de militant, une même histoire collective :

*Oui en quelque sorte ils sont employeurs, ça c'est indéniable, mais ceci étant, ils peuvent recruter un directeur et déléguer tout leur pouvoir, ils pourraient le faire... en réalité mon contrat c'était un peu ça... et puis après... ou alors vous êtes en conflit permanent avec eux, alors en plus c'est la CGT, et moi je viens de la CGT, donc si vous êtes en conflit avec eux, vous êtes le traître de la CGT, parce que vous n'êtes pas d'accord avec eux. Donc ce n'est pas forcément si simple que ça. (E7, p4)*

Nous pouvons ainsi observer quels sont les termes de la tension vécue par les dirigeants dans le cadre de leur coopération avec les élus : d'un côté une image de soi en tant que

dirigeant construite par identification au projet politique porté par les élus et dont ils seraient les émissaires avisés et critiques, et de l'autre une image de soi construite dans la confrontation à la réalité d'une fonction contrainte et limitée par le pouvoir politique des élus.

L'activité du dirigeant s'ordonne ainsi dans la relation au politique, qui est, dans le même temps, la source de la légitimité de son pouvoir et une menace de discrédit de ce même pouvoir :

*Donc voilà il y a continuellement cette dualité qui peut discréditer un peu le directeur ou les cadres, ce qui pose un peu problème pour exercer la fonction. (E7, p4)*

## **2/ La résolution de la tension : la construction et le partage du pouvoir avec les élus**

### ***L'activité du dirigeant au service du projet politique***

La présentation apaisée qu'ils donnent prioritairement de leur coopération avec les élus et l'offre de signification qui en découle pour décrire leur activité peuvent ainsi être comprises comme une tentative de dépassement et / ou de gestion de la tension ainsi définie. L'activité entravée et le pouvoir confisqué du dirigeant prennent sens dans la survalorisation du pouvoir politique des élus. De même, décrire leur activité comme « ordonnée au politique », y compris dans ce que cela peut avoir de contraignant, est une façon de résoudre la tension qui n'entame pas la valeur et le sens de leur fonction mais au contraire lui donne toute sa signification.

Ainsi, même si l'intervention des élus est vécue comme une ingérence, ou comme l'expression d'un pouvoir tyrannique, voire comme une intervention arbitraire, la légitimité de leur pouvoir n'est jamais remise en cause : ils incarnent le politique. Ils réactualisent le mythe au service duquel sont mises en œuvre les ressources stratégiques et techniques de l'entreprise, et leur existence témoigne ainsi du fait qu'il perdure. En tant que tels, et quelle que soit la dimension intrusive et tyrannique de leur pouvoir, ils sont "intouchables" et leurs choix ne peuvent être que respectés par les dirigeants. Ce qu'ils

incarnent, au delà des personnes singulières, c'est le principe démocratique – un homme, une voix- principe consubstantiel au mythe de l'économie sociale.

C'est ainsi que peuvent se comprendre les propos du directeur d'un comité d'entreprise :

*Cela ne me vient même pas à l'esprit de m'opposer, bon sur des choses plus fondamentales...mais le bureau ou l'assemblée plénière, elle est souveraine.» (E7, p4)  
« Ils vont créer un comité de pilotage pour voire la faisabilité, bon oui... Mais c'est une décision politique, et une décision politique ça ne se remet pas en cause ! (E12, p5)*

Le choix des élus est respecté en tant que choix politique, même lorsqu'il s'oppose au choix du dirigeant, voire même lorsqu'il leur paraît arbitraire.

Ce que nous explique un dirigeant de fédération syndicale :

*Souvent la vision politique l'emporte. Par exemple, je dis : ça je n'y vois pas trop clair, vous m'expliquez...Mais ils me disent : t'avais raison mais là, on l'envoie quand même. Le politique est prépondérant et moi, j'y tiens parce que, autrement, on est déjà amené... moi, j'ai été amené à beaucoup trancher. Et, comme on me dit, t'as bien fait, mais ça ne m'appartient pas quoi... ils se causent, moi je suis amené à gérer. Ils se téléphonent des fois, euh... c'est un peu compliqué, voilà le système. (E14, p11)*

De même, un dirigeant de CE s'exprime dans ces termes :

*Parce que c'est quand même des élus, donc c'est normal qu'ils soient informés et qu'ils aient la possibilité de refuser, parce qu'ils peuvent aussi avoir des raisons objectives de refuser... Je ne sais pas quelle raison ils pourraient avoir, mais bon, ils peuvent avoir des raisons objectives ou politiques qui peuvent m'échapper. Donc tout ça je trouve ça que c'est normal. (E7, p7-8)*

Cet extrait d'entretien montre à quel point la coopération nécessaire aux élus oblige le dirigeant à adopter une position inconfortable : quand bien même il ne comprendrait pas toujours les raisons avancées par les élus, il les respecte en tant qu'émanant du pouvoir politique. Pour résoudre la dissonance, il doit se résoudre à l'idée selon laquelle les raisons des élus lui échappent *parce qu'elles* sont politiques.

De cette relative invulnérabilité du pouvoir des élus, il en résulte que non seulement la mission du dirigeant salarié est d'être en rapport avec le projet politique, mais plus encore il est de le « servir » : la légitimité de sa fonction de dirigeant résulte de ce qu'il rend

possible, par son travail quotidien, l'exercice de la mission politique des élus : il la protège, la prépare, et décharge ainsi les politiques des tâches techniques et stratégiques qui nuiraient à la continuité de l'action politique. Derrière cette représentation très hiérarchisée des fonctions respectives des élus et du dirigeant, se dévoile tout le respect accordé à cette fonction.

*Oui, il y a les collaborateurs politiques, eux ils n'ont pas à savoir comment c'est tapé, quelle couleur est le papier et tout... ils arrivent sur un point : ils ont un boulot à faire, on donne ça dans une chemise, on structure un peu le niveau, on dit : voilà le secteur d'activité, c'est collectif... (E14, p9)*

*On essaie, et c'est tout à fait normal, de leur mâcher le travail, quoi. Il faut que tout soit prêt. Eux, ils peuvent donner des orientations, mais nous on arrive, on a contacté les prestataires, on a pris contact avec eux, ils peuvent dire ; ça, ça nous plaît pas, mais tout leur est... (E7, p7)*

*Donc nous les directeurs, on est là aussi pour que les présidents ne soient pas exposés, nos politiques doivent être soulagés de tout ce qui fait les difficultés du quotidien. / .../. Mon rôle de directeur, c'est de mettre les instances élues à l'abri de tout ça aussi. (E10, p2-3)*

*Je reçois des administrateurs, une fois par année, je leur rends des comptes, des tableaux de bord, des décisions stratégiques, des commandes... Mais moi je le vis plus comme une fonction d'animateur que de dirigeant. Oui j'anime des plans de finance, d'objectifs... (E1, p6)*

*Actuellement je trouve qu'on n'est pas assez force de propositions parce que le staff technique, à commencer par le directeur, on est tellement accaparé par le quotidien qu'on est de moins en moins source de propositions. Si nous on n'amène pas ces propositions, on a un appauvrissement de l'activité au final, il faudrait qu'on alimente plus nous la réflexion de nos élus. (E10, p5)*

### ***L'activité du dirigeant comme contre-pouvoir***

La tension vécue par le dirigeant dans son rapport au pouvoir politique se trouve donc en partie résolue dans la (re)présentation qui est offerte d'une activité dont la valeur et la signification sont précisément d'être « ordonnées au politique ». De même, la représentation du dirigeant gestionnaire de « la maison », assurant les conditions d'une action politique continue et déchargée des soucis du quotidien, résout en quelque sorte la tension initiale en offrant une certaine image du pouvoir qui leur est propre.

De fait, cette position de dirigeant gestionnaire est la source paradoxale d'une forme de contre-pouvoir propre aux dirigeants : les élus sont dépendants d'une gestion efficace des

ressources internes à l'entreprise (humaines, stratégiques, techniques), gestion qui se doit elle aussi d'être continue pour que leur action politique ne soit pas vaine.

Par l'obligation qui est faite aux dirigeants de veiller en permanence à la bonne marche de la « maison », ceux-ci reconquièrent une forme de pouvoir dont les élus sont, de fait, privés. Il s'agit d'un pouvoir que l'on peut qualifier de « domestique », corrélé à la présence continue du dirigeant dans l'entreprise, et qui s'oppose au pouvoir « politique » des élus, lui-même corrélé à leur présence « discontinue ».

*Les élus, ils ne sont pas là tous les jours, ils ne sont pas là aujourd'hui par exemple. Quand ils sont là ils mettent leur grain de sel, mais quand ils ne sont pas là, ils ne s'occupent plus de rien. / .../ Bon, tous les jours ici on fait un travail au quotidien. C'est quand même pas tous les jours qu'ils viennent, et qu'ils disent il ne faut pas faire comme ça. (E7, p5)*

*On est force de proposition, parce que d'abord on connaît, on est quand même là à plein temps, pas eux. (E7, p8)*

*C'est pas toujours méchant, en plus ils sont investis d'une mission et alors ils arrivent : bon maintenant on va s'organiser ! On veut bien, mais on ne vous a pas attendu quand même ! (E7, p4)*

*Moi ici, en dehors de tout ce que je vous dis, j'ai quand même mes marques, je sais ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire, je suis quand même le directeur du CE donc j'ai quand même certaines prérogatives, qui ne peuvent être squeeziées complètement, même si c'est pas tous les jours simples. (E7, p11)*

*Bon, c'est des bénévoles, ils sont engagés à la hauteur où ils peuvent s'engager, alors que les permanents c'est nous, nous on serait censés avoir en permanence cogité pour avancer les choses, or je suis empêtré dans des choses du quotidien. (E10, p5)*

*Si je suis en vacances, je peux être appelée, même en week-end. S'il y a un problème, je peux être appelée. Bon alors il y a une mission permanente. (E11, p6)*

*Le conseil d'administration est là juste pour, enfin, ils sont décisionnaires quelque part, mais en même temps, c'est moi qui gère tout ici en fait. (E16, p2)*

Cette dualité de pouvoir, cette cohabitation entre deux sources de pouvoir distinctes, dessinent les contours d'une relation élus / dirigeants salariés qui, aux yeux des dirigeants interrogés, se présente comme extrêmement complexe et potentiellement conflictuelle, lorsque les uns ou les autres en viennent à empiéter sur leurs zones de pouvoir respectives. Telle qu'elle est définie par les dirigeants, cette cohabitation prend l'allure

d'un jeu de forces contraires au sein duquel chacun met en jeu ses propres « ressources » dans la limite du champ de pouvoir dont il dispose :

*Là cette année, j'en ai raccroché une en plus, donc elle est directrice. Ils ont ronchonné à la réunion et ils m'ont dit : oui on avait dit qu'un... Mais j'ai dit : allez on ira plus vite, on en fait deux, allez ! C'est vrai que je les ai un peu mis devant le fait accompli ! (E11, p13)*

*Ben les politiques, c'est les élus. On me reproche de n'être pas assez ferme dans mes pratiques actuelles, pourtant... et moi je n'arrête pas de dire /.../ je ne suis pas la directrice de la maison de retraite, je suis la directrice de l'association, le directeur, il sait exactement, on s'est vu avant ensemble, et il m'a proposé ce qu'il allait dire, point. (E12, p3)*

*Ça c'est sous mon entière responsabilité, mais je fais l'objet de pressions. (E7, p3)*

*Eux ils ont du pouvoir, mais nous on peut en avoir aussi ! Quand je dis qu'on a réussi à la faire capoter, pour faire capoter quelque chose qui ne nous convient pas, il faut qu'on convainque certains élus. (E7, p9)*

Ce partage conflictuel du pouvoir entre dirigeants et élus peut aussi s'étendre aux salariés de l'entreprise lorsque ceux-ci ont le sentiment que les élus empiètent sur leur territoire :

*Après s'impliquer beaucoup plus... c'est là où des fois, les choses peuvent être mal vécues par les cadres, parce que quand ils savent par exemple qu'un élu prend directement contact avec un prestataire, il a forcément le droit de le faire, mais le cadre va peut-être lui dire : ben, écoute, à quoi je sers moi ? (E7, p4)*

Ce jeu de pouvoir entre élus et dirigeants consiste parfois à se « renvoyer » la balle, c'est-à-dire à laisser le champ libre à l'autre lorsque l'exercice du pouvoir devient périlleux :

*Des exemples, je pourrais en avoir plein d'autres, mais il y a toujours une ingérence des élus.... Sauf quand ils ne savent pas comment faire, alors ça ça m'énerve un petit peu. Parce que vous savez par exemple qu'il y a une ingérence quasi permanente, plus ou moins importante, et de temps en temps, ils disent : ça c'est de la responsabilité du directeur...ça c'est quand ils ne savent pas comment s'en sortir. (E7, p3)*

*C'est un bon exemple parce qu'il va falloir que je l'annonce au personnel, aux cadres et tout ça, j'ai refusé. Donc l'élu... j'a dit que ça fait 6 mois que ça dure cette histoire, quand on s'est rencontré, je savais mais je n'en ai pas parlé...ce n'était pas à l'ordre du jour. Donc là j'ai réussi à ce que l'élu rencontre les cadres, que ce soit lui et pas moi parce que je me suis battue...ça ne lui a pas plu mais c'est comme ça ! Toi tu iras au feu mais ce n'est pas moi ! (E12, p5)*

Dans ce contexte, les salariés sont parfois présentés comme les « otages » que les élus essaient d'instrumentaliser ou comme de potentiels alliés contre l'ingérence des élus, sachant par ailleurs que les salariés ont ainsi la possibilité de « jouer de cette dualité ». Quoiqu'il en soit, ils semblent jouer un rôle important de tiers à conquérir dans ce jeu à deux.

*Globalement on se redonne les informations pour ne pas être court-circuités. Donc si un cadre apprend un truc, il me fait passer l'info et vice-versa. Globalement, ça se passe plutôt bien, et c'est un des problèmes, les élus savent que les cadres sont soudés, mais ça pourrait être autrement. (E7, p6)*

*Donc on fait l'objet de pressions plus ou moins déguisées. Par exemple, dernièrement il y a eu un accrochage assez virulent entre deux salariés, donc les salariés jouent de cette dualité, donc tout de suite ils informent les élus, et quand vous informez un élu, vous êtes surs que dans l'heure qui suit, tout le monde est informé, ça marche très bien. (E7, p3)*

*Ben oui, les salariés jouent de cette dualité au quotidien ou sur des choses plus fondamentales. Par exemple, admettons que je refuse à un salarié ses congés pour raisons de service, il risque d'aller voir la secrétaire en disant : on vient de me refuser mes congés. (E7, p3)*

*D'ailleurs je n'ai pas le choix, je ne peux pas les mettre en difficulté, quelle que soit la décision de la municipalité, je suis liée à elle et je ne peux pas la remettre en cause ! La difficulté dans laquelle je vais être, c'est que mes cadres sont contre, ils commencent à comprendre ce qui se passe, il y a eu quelques... Mais lui il va dire que c'est juste un comité de pilotage pour la faisabilité et tout ça... Mais moi je suis coincée, je ne peux pas faire la révolution contre la municipalité, certainement pas ! (E12, p5)*

Dans certains cas cependant, les élus sont présentés comme « absents », soit parce que le conseil d'administration ne fonctionne pas normalement, soit parce que le Président ne joue pas son rôle, soit parce que ces instances politiques sont rassemblées dans les mains d'une seule personne, à savoir... le dirigeant salarié ! Dans un cas comme dans l'autre, les dirigeants dépeignent alors une absence de pouvoir préjudiciable ou dysfonctionnelle, source de solitude pour eux. Lorsqu'il ne s'exerce pas de façon distincte, le pouvoir politique est alors soit confondu avec le pouvoir gestionnaire, au risque d'un dysfonctionnement institutionnel, soit ressenti comme manquant.

*C'est quand même pas à moi de convoquer le CA, c'est à eux au contraire de convoquer le directeur, mais petit à petit... Je crois que les textes officiels me donnent délégation de*

*pouvoir pour signer des chèques d'au maximum 500 euros. Je signe tout ! Les chèques de 15000 euros, si je veux faire des travaux là, je fais des travaux ! (E9, p7)*

*Les relations avec la présidente, c'est si jamais on a besoin d'avoir une délégation de signature sur une pièce officielle, on l'appelle, là par exemple, elle est venue, elle a signé, et elle m'a dit : ah il faudrait qu'on se réunisse, et elle est partie ! Voilà ! Elle va au conseil fédéral, avant d'aller au conseil fédéral, ni elle me rencontre, ni elle discute avec moi, ni rien du tout. (E9, p7)*

*On ne peut partager en tant que directeur les orientations générales qu'avec un conseil d'administration, quand on en pas, ben on est seuls. (E9, 7)*

*Quand on va chez le préfet, c'est la présidente qui prend RV, moi j'accompagne, mais elle ne dit rien, pas un mot, alors je prends la parole, mais pourquoi amener une présidente si c'est le directeur qui parle... (E9, p7)*

*Il y a bien un président, mais là il n'était pas là, c'est un monsieur de 80 ans qui n'est pas toujours là et, s'il était là, et qu'il jouait son rôle, je serais au second plan. (E12, p13-14)*

*Parce que le président est inexistant et que, en plus, il y a quand même une pression de la part de la ville et ça, ça existe ! Il y a 5 élus de la ville qui nous demandent de faire tourner la boutique, quoi ; Donc il est des petites choses qui n'entrent pas forcément en contradiction, pas forcément en opposition, juste... ça ne serait pas à moi d'animer les choses, c'est au président. (E12, p3)*

*Vous savez c'était une petite association où, à cette époque, le directeur était à la fois le conseil d'administration. il y avait des membres qui avaient signé, qui étaient reconnus auprès de la préfecture, mais qui n'étaient pas actifs, voilà... Et ce qui fait que le directeur de l'époque, et bien, était à la fois le président, le trésorier, le secrétaire, les conseils d'administrations, les assemblées générales... Tout cela se faisait derrière le bureau, tout seul, et euh... Donc voilà, je suis arrivé comme ça, euh... en étant à la fois ce conseil d'administration et ce directeur jusqu'au jour où il y a eu vraiment un grave incident institutionnel. (E16, p1)*

### ***La fuite en avant dans l'activité<sup>30</sup>***

Dans la présentation de soi du dirigeant se dessine une autre façon de résoudre la mise en tension entre l'identification forte au pouvoir politique et la confrontation à la réalité d'une fonction entravée par le pouvoir des élus ou les contraintes de gestion. Elle consiste à se présenter comme « happé » par le terrain, dominé par les injonctions du quotidien et les exigences de gestion. Ici, la présentation de soi en tant que dirigeant associée à l'image d'une présence continue et indispensable, permettrait d'occulter cette mise en tension, ou

---

<sup>30</sup> Cf. également à ce sujet le chapitre 5

serait une façon de la gérer. La fuite en avant dans l'activité serait une façon de lui donner du sens.

*Mais j'ai encore du mal à faire la part des choses entre le terrain et mon poste ici. C'est vrai que c'est bien de rester en contact avec le terrain. Sauf que moi je dois être partout en même temps, c'est au détriment d'autre chose, et c'est là que c'est un peu dur dans notre activité. (E6, p7)*

*Moi aussi j'ai aussi du mal à refuser, dès que c'est un partenaire, dès que c'est un collègue, dès que c'est des choses, ... je dis souvent oui. Sauf que ça peut être au détriment d'autre chose. Donc on perd du temps pour des choses dans notre travail, qu'on aurait pu faire. Voilà. Bon après c'est peut être aussi ma richesse à moi qui fait ça... l'homme que je suis à ce jour. (E6, p7)*

*On me dit, mes collègues, enfin mes collègues pas tous un parce que .... Je suis tellement investi on dirait que je travaille comme deux ou trois personnes. (E6, p15)*

*C'est un puits sans fond. C'est le tonneau des danaïdes. (E8, p4)*

*C'est-à-dire y' a toujours des priorités. Vous gérez une priorité pendant quelques jours, et il y en a déjà d'autres qui sont présentes. C'est « no stop ». (E8, p4)*

*Etre directeur... une grosse partie de mon temps, c'est essayer de sauver la baraque. (E9, p4)*

Cette posture d'entière mise à disposition des dirigeants vis-à-vis du terrain permet également de conforter leur contre-pouvoir face aux élus : plus ils sont indispensables à l'organisation, plus ils assurent leur pouvoir « domestique » face à une potentielle ingérence du pouvoir politique. Il s'agit également d'observer que c'est bien dans ce seul registre technique que se situe, de fait, leur champ d'action possible. Ainsi, lorsqu'ils se décrivent comme « indispensables », présents à tout et pour tous, épuisant les dimensions temporelles et spatiales de l'organisation, ils exploitent toutes les dimensions possibles de leur champ d'action, à partir desquelles peut se construire, pour eux-mêmes et pour les autres, une certaine image de leur pouvoir et de leur identité de dirigeant.

*Moi je n'ai jamais pensé que j'étais indispensable. Le problème c'est ça le boulot d'un dirigeant, parce que le problème des dirigeants, c'est qu'on en fait des gestionnaires du quotidien. (E11, 5)*

*Parce que moi, si je m'en vais une heure parce que je suis fatiguée, ce qui ne m'arrive jamais d'ailleurs... Mais si, moi, je m'en vais une heure, mon attachée de direction, elle sait que je m'en vais et elle peut m'appeler sur mon portable, s'il y a une urgence, s'il y a un problème, ça c'est un principe. (E11, p6)*

*Voilà, moi je suis dérangée, ça m'arrive d'être dérangée pendant la nuit. Je ne dis pas que je suis dérangée tous les jours, hein. /.../ Si je suis en vacances, je peux être appelée, même en week-end. S'il y a un problème, je peux être appelée. Bon alors, il y a une mission permanente. (E11, p6)*

*Je suis identifiée à V. comme la directrice de l'association, je suis identifiée comme ça ; il y a plein de gens qui me demandent des trucs, des logements, est-ce que je peux donner une aide ménagère quand il y a une personne... Oui, je suis identifiée comme une personne ... /.../ D'où la difficulté quand vous n'êtes plus rien, du jour au lendemain, c'est aussi la question que je me pose pour la retraite, du jour au lendemain, vous n'êtes plus rien... Je pense que du jour au lendemain, ne plus être ça, ça ne doit pas être évident ! (E12, p11)*

*Les jours où je ne suis pas là sont extrêmement rares, hein. J'essaie de profiter de mes jours de repos, voilà... Il faut absolument que je sois là. Peut-être j'ai une présence sécurisante aussi... /.../ Je dois être important puisque, par exemple, quand on met en place des réunions et que je ne peux pas être là pour diverses raisons, bon, automatiquement, la réunion est reportée, annulée. (E16, p9)*

Cette façon de concevoir sa place et son identité de dirigeant a, entre autres, pour effet une difficulté à déléguer le pouvoir aux collaborateurs :

*On est tellement à fond dedans, qu'on a du mal à déléguer. Ils veulent être partout mais à force d'être partout on ne fait rien. Bon je ne dis pas que je fais rien mais... Ça toujours été un peu dur de ... voilà, parce que après le soir on rentre tard chez soi, le matin et le midi on ne mange pas, on travaille des trucs, ... on dit bon on va faire des trucs en commun le midi, donc c'est là où c'est un peu dur. (E6, p10)*

*Bon alors des fois c'est marrant, je me dis bon je vais rentrer tôt et chaque fois, il y a toujours un truc qui arrive quoi. /.../. C'est comme le téléphone aussi... bon, moi je vois des collègues par rapport au téléphone, ils filtrent. Il y a toujours une secrétaire qui répond à la place parce que bon je ne sais pas... ils prennent du temps, ils aménagent leur temps de travail. Alors que moi, si le téléphone sonne je prends le téléphone. (E6, p15)*

### **3/ Conclusion**

L'activité des dirigeants de l'économie sociale est ainsi configurée par la relation au politique qui peut être autant la source de la légitimité de leur pouvoir qu'une menace de confiscation de ce même pouvoir. Les dirigeants parviennent à gérer ou à résoudre cette tension de différentes façons : lorsqu'ils présentent leur activité comme signifiante

précisément parce qu'elle est reliée aux élus eux-mêmes reconnus comme une incarnation du mythe de l'économie sociale ou lorsqu'ils jouissent de leur position de gestionnaires. Ce faisant, ils parviennent d'une part à masquer ou relativiser la dimension conflictuelle de leur relation aux élus et d'autre part à se construire une forme de contre-pouvoir. De fait, sur ce dernier point, les élus sont présentés comme dépendants d'une gestion efficace des ressources, nécessaire à la continuité et à la pertinence de l'action politique. Enfin, l'image qu'ils construisent d'eux-mêmes et de leur activité comme épuisant les dimensions temporelles et spatiales de l'organisation constitue une autre façon de gérer la tension définie précédemment, parce qu'elle redonne un sens inhérent à leur activité (mise à disposition de soi en tant que dirigeant).

## - CHAPITRE 7 - LE RAPPORT A L'ECONOMIQUE

Les dirigeants de l'économie sociale défendent des valeurs de convivialité, de partage et d'égalité, valeurs mises en évidence dans le chapitre suivant. C'est entre autres en ce sens que l'on qualifie cette économie de « sociale », terme qui s'oppose au « financiariser » voire au capitalisme libéral.

Le rapport au domaine économique se définit, de façon générale, comme le rapport aux activités humaines qui ont à voir avec la production, la distribution, l'échange et la consommation de produits et de services et, plus précisément, ce qu'en disent les dirigeants rencontrés. La majorité d'entre eux s'inscrivent dans des organisations produisant des services. Dans l'échantillon étudié, ce sont les coopératives qui, elles, sont engagées dans un marché de vente de produits et qui, donc, sont souvent confrontées à une concurrence sévère de la part des entreprises n'appartenant pas à l'économie sociale.

La majorité des dirigeants n'ont pas hésité une seconde à nous donner en chiffres précis ce qu'ils gagnaient mensuellement, comme si cela faisait partie de leur affichage identitaire, comme si cela était une sorte de bannière revendicative.

Aujourd'hui, les valeurs « sociales » défendues par les dirigeants de l'économie sociale semblent mises à mal, par exemple par la nouvelle loi des finances (LOLF) qui recompose la proposition économique alternative déclarée des différents dirigeants ; de même la mondialisation laisse entrevoir un fatalisme qui oblige à repenser, en matière d'actions et non plus de philosophie, les orientations prises. L'obligation de procéder à des comptes de plus en plus complexes avec des conseillers de la cour des comptes et des actuaires ne permet plus de s'éloigner des lignes générales fixées par le marché.

Comment cette tension entre des valeurs déclinées et les exigences du marché est-elle travaillée et, surtout, comment est-elle énoncée par le dirigeant de l'économie sociale ? Telle est la question que nous traitons dans ce chapitre.

Il est évident que certains organismes de l'économie sociale comme les coopératives de production sont davantage confrontés au monde économique que d'autres qui reçoivent leur financement de subsides publics et n'ont pas le même compte à rendre ni la même confrontation directe au marché. Malgré ces disparités institutionnelles, nous rencontrons invariablement la tension définie plus haut ainsi que diverses façons de l'interpréter, de la diminuer ou de la justifier dans son existence même pour résoudre les conflits internes qu'elle suscite.

Les entretiens menés auprès des dirigeants de l'économie sociale fournissent des positionnements sur trois aspects :

- celui de la mythologie : ce vers quoi le dirigeant voudrait bien tendre, la construction d'un monde rêvé ;
- celui de la représentation en négatif : ce qui est violemment rejeté et qui sert de repoussoir ou de contre-exemple, sur lesquels vont s'adosser les modes de régulation de l'activité ;
- celui des modes de justification et des offres d'action permettant de dépasser cette tension ou de la réduire.

Ce chapitre se présente donc en trois parties : la première partie expose le mythe de l'économie sociale, c'est-à-dire le type d'explication que le dirigeant donne de certains aspects fondamentaux du monde comme le statut de l'être humain, les rapports sociaux, le monde social, etc., tel qu'il est énoncé par les dirigeants de l'économie sociale. Un mythe raconte souvent une histoire performative, c'est-à-dire qui souhaite modifier la représentation du monde pensant ainsi l'infléchir parfois même à contre-courant. La seconde partie expose la représentation rejetée, le modèle repoussoir sur la base duquel il est possible de reconstruire des actions susceptibles d'engendrer des modes de régulation acceptables à la fois pour le dirigeant et pour ses collaborateurs. La troisième partie fait état de ces dépassements en termes d'activités ou de recompositions des cadres d'interprétation de la réalité.

## 1/ Le mythe sur lequel reposent les dires des dirigeants de l'économie sociale

Deux grandes composantes de ce mythe apparaissent dans le discours des dirigeants :

### ***La première composante du mythe : le partage à égalité et la coopération***

*On tend à partager tout à part égale, y compris les salaires, on redistribue, on participe, on est juste. (E1, p.7). C'est le partage des richesses, l'égalité des salaires.*

*On est le pôle de la coopération et de la finance éthique. (E. 4, p.2)*

A tel point qu'un dirigeant se met à rêver en soulignant que dans l'institution :

*Il n'y a plus de salariés mais des associés. Cette dimension conduit un des dirigeants à préciser que « les gens ici, ils savent pourquoi ils bossent et pourquoi ils restent le soir ». (E4, p.2).*

A la fin, ils sont tous riches idéalement comme au grand soir, dans la construction d'un projet collectif.

*C'est un homme, une voix (E5, p3).*

### ***La seconde composante du mythe : l'argent n'est pas le plus important voire même un obstacle à la construction d'une société idéale***

*Je n'ai pas fait le pari de l'argent, j'ai fait le pari du temps. (E 9, p.7)*

*Ce n'est pas du commerce qu'on fait, nous, on veut des gens sur les valeurs, on ne veut pas tromper ceux qui nous font confiance. On n'est pas dans un rapport marchand. (E9, p.7)*

Un autre déclare :

*Écoutez la politique ce n'est pas une question d'argent car derrière il y a des hommes et des femmes, des réalités concrètes, des idées, des objectifs, des projets, du travail. (E 13, p.2).*

Cette opposition du temps à l'argent reprend en négatif la formule « le temps, c'est de l'argent ».

Ce mythe offre un espoir d'égalité entre les hommes sans forcément supposer que des différences existent entre les individus dans un partage des richesses où est peu évoqué le

problème de l'éventuelle pénurie qui pourrait remettre à mal cette idéologie. Toutefois, un des dirigeants rétorque que *c'est la ville qui donne l'argent et si ça passe à droite, on risque de nous couper les ponts et de créer un service parallèle* (E 6, p.3), mais sans jamais penser à abdiquer ce mythe : en quelque sorte, vaincre ou mourir.

L'argent apparaît comme un diviseur entre personnes, mais il faut à tout prix préserver l'égalité à condition qu'il y ait aussi une égalité dans l'investissement au travail.

## **2/ L'anti-mythe ou le repoussoir**

### ***Le « vrai » patron***

Un dirigeant interrogé soutient qu'*un vrai chef d'entreprise organise les licenciements avec un bon carnet de commandes : il faut qu'il rentabilise* (E 1, p.6), tout en soulignant que ce dirigeant n'est pas le chef d'entreprise qu'il devrait être. Ce repoussoir est nostalgique dans la mesure où le dirigeant dit ici à mi-mots ne pas se considérer comme un « vrai » chef d'entreprise, voire le revendique.

*Je suis certain que si j'étais le patron, je pourrais diviser la rentabilité par deux mais que les gens gagneraient plus* (E 4, p.8) : on retrouve ici l'idée selon laquelle les patrons ordinaires sont là pour gagner et faire gagner à leurs collaborateurs le maximum d'argent, à n'importe quel sacrifice.

Un autre dirigeant déclare : *une société classique est celle qui ne place pas tout le monde à pied d'égalité* (E 7, p.6), tout en se positionnant lui-même à l'opposé de ce modèle classique.

### ***La recherche de rentabilité qui détruit l'homme***

Un dirigeant s'insurge : *On n'est pas dans une boîte privée où on cherche la rentabilité à cent pour cent et puis, si tu ne marches pas, salut !* (E 6, p9). Ici se dévoile un autre repoussoir, celui du privé qui apparaît en contrepoint du public ou du service au public.

Un autre dirigeant insinue que, dans l'économie classique, *on se ferait manipuler par des chefs d'entreprise* (E6, p.2), ce qui est une façon implicite de signifier que l'économie sociale ne révèle que des dirigeants transparents, la contrepartie de cette transparence étant la

complexité : *ça complique un peu la tâche de travailler avec nous plutôt que de travailler dans une logique globale de marché!* (E 8, p5).

L'économie de marché est présentée comme malhonnête : *on a eu des problèmes d'éthique : une fois, j'ai été confronté au paiement de pots de vin sur un marché où il fallait fournir une automobile en pots de vin* (E9, p10). Ce dirigeant ajoute :

*Récemment, on a vu arriver, dans la gestion des entreprises, des parachutes dorés sous la forme de stock options qui permettent à des gens qui échouent lamentablement, qui font un trou financier d'être virés avec une somme considérable et qui n'ont pas de problèmes existentiels. Il se fout de licencier des gens, le facteur humain ça ne le touche pas, c'est un salaud* (E9, p11).

Et là, ce dirigeant met en évidence l'ordre éthique jusqu'à utiliser le terme violent de « salaud » qui montre la force du rejet de ce type de conduite.

Un autre dirigeant reprend cette idée en y ajoutant le fait que, dans ces entreprises « repoussoir », on a inventé la fonction de DRH (Direction des ressources humaines), entraînant par là une image de l'homme comme une ressource parmi les autres ressources à disposition de l'entreprise :

*On ne peut pas comparer avec un directeur d'entreprise dont les objectifs ne sont pas les mêmes que les nôtres : lui, il fait de l'argent, même un DRH met ses compétences au service de la direction de l'entreprise. Il peut être quelqu'un avec des valeurs de l'humain, respecter les choses, il n'empêche, lui, ce qu'on lui demande, c'est de faire de l'argent et les salariés sont au service de ça.* (E8, p6)

Il souligne que même si le DRH est un être humain, il se transforme en monstre capable d'oublier totalement cet aspect.

### ***Des puissances financières colossales auprès desquelles ils ne font pas le poids***

Un autre, dirigeant d'une mutuelle, insiste en déclarant :

*Les puissances financières colossales ne jouent pas le jeu. Ils vont proposer de t'assurer ta maison, tes véhicules et puis ta santé, d'où notre slogan : mon corps n'est pas une bagnole, on ne veut pas de bonus malus sur la santé. Donc eux, ils vont t'assurer sur la santé avec des critères de sélection, nous on ne fait pas ça !»* (E8, p9).

Ce repoussoir appelé « ils », est vu comme une « puissance » très forte par rapport à lui « faible ». Un rapport de force est engagé où le dirigeant (on) lui-même n'est pas convaincu qu'il remportera la guerre car ses atouts ne sont pas de nature financière. Le monstre apparaît bien encore une fois l'argent qui détruit toutes les valeurs sur son passage, dans une incompatibilité consubstantielle à l'économie sociale entre argent et valeurs. En d'autres termes, l'argent semble source des maux vécus actuellement par les dirigeants de l'économie sociale.

### **3/ Modes de justification et offres d'action permettant de dépasser la tension**

Face à la tension telle qu'exposée ci-dessus, les dirigeants ont des modes de justification de leurs actions qui contribuent à la réduire, voire à la résoudre.

#### ***Trouver un fragile équilibre***

*Alors, moi, j'essaie de trouver un équilibre, je ne considère pas les critères d'ancienneté et je ne donne pas une prime fixe. (E.1, p.7).*

Ce dirigeant nous explique ainsi comment il module en fonction de l'investissement au travail, le risque étant de faire « à la tête du client ».

*En ce qui me concerne, ajoute un autre, je trouve que l'utopie a ses limites : un ingénieur est quand même mieux payé qu'un balayeur. Il ne faut pas que le seul partage soit celui des difficultés. On doit vivre a minima en autofinancement (E 2, p5).*

Le dirigeant joue sur les marges de liberté qu'il possède en matière financière, comme ce dirigeant qui veut envoyer en formation le maximum de ses employés pour les mettre à niveau face aux nouvelles exigences du métier : *moi, je donne une prime à ceux qui vont en formation ; je ne suis pas là pour garder des trésors de guerre. (E 11, p.6)*

*On doit assumer la contradiction : quoique l'on fasse, on n'échappe pas au fait qu'on est dans une économie capitaliste et tous, nous nous autogérons » (E 3, p.8).*

## ***Compenser par la fiscalité***

*C'est vrai que j'ai des lacunes fiscales mais, j'ai un avantage, j'ai une bonne connaissance de la partie technique. Alors, j'ai un expert comptable. D'ailleurs, on a tous un expert comptable. On peut échapper à l'impôt sur les sociétés (E 5, p.9).*

*On a même un économiste, une trésorière, il suffit qu'on ait l'info, quoi (E 7, p.3).*

Alors, ces dirigeants trouvent des solutions : *nous, c'est un capital d'entreprise où les réserves sont impartageables : on ne vend jamais une coopérative (E.4, p.5)* et là il s'agit d'une approche structurelle. Chacun met la main à la poche lorsque l'entreprise est défailante : *les mois de chômage, on les a perçus chacun et on a versé cette somme au capital de la société (E 5, p.7)* et de continuer : *c'est beau d'avoir de grandes idées mais si ça ne repose pas sur une réalité économique, ça ne va pas bien loin.*

*Derrière toutes nos opérations, on a maintenant un expert comptable qui vient vérifier, on a aussi le commissaire aux comptes, mais je signe tout ! (E9, p.2).*

## ***Compenser par l'engagement dans des projets et la conviction***

*Nous, on écrit de nombreux projets et on a le droit à l'erreur quand on travaille avec de l'humain. Je travaille comme deux ou trois personnes, je mérite un salaire de 5000 euros, sauf que j'ai un salaire très bas. On n'a pas du tout le salaire au mérite de notre travail. Bon, mais ce n'est pas pour le salaire, on n'a pas de reconnaissance par le salaire : c'est plus la notion de conviction (E6, p.4).*

*Le maire, il ne doit pas se laisser influencer par la cour des comptes ! Cela va être des contrats de droit privé dans la fonction publique, contrats qui seront négociés par le préfet (E12, p.4)*

Ce dernier dirigeant indique par là que les contrats seront un mode de protection pour les salariés qui pourront continuer à faire des actions non rentables financièrement mais socialement utiles.

## ***Sauver la baraque et rassurer les financeurs***

Ces deux leitmotifs se présentent comme la majeure partie du travail du dirigeant de l'économie sociale :

*Il faut quelque part rassurer les financeurs sur ce que deviennent les subventions (E8, p.7). Une grosse partie de mon temps, c'est d'essayer de sauver la baraque : c'est la partie de la solitude du gestionnaire, c'est le propre de tout dirigeant ! (E9, p.3).*

*On n'imagine pas de faire ce travail sans idées, sans propositions, sans moyens non plus. La bataille de la collecte d'argent est aussi importante et déterminante pour faire de la politique que la bataille des idées » déclare un responsable de parti politique, mais ajoute-t-il, depuis 1988, il existe une loi sur le financement des partis politiques, on est tenu de tenir une comptabilité. (E4, p.2)*

En d'autres termes, les dirigeants gèrent au jour le jour ce fragile équilibre financier au milieu d'une mer de capitalisme où l'argent prône.

Nous pourrions résumer ce rapport à l'économie sous le tableau suivant :

<b>Rubriques</b>	<b>Economie capitaliste</b> (repoussoir)	<b>Economie sociale</b> (mythe)	<b>Mode de régulation de cette tension</b> (actions dites)
<b>Sources des financements</b>	Rentabilité à 100% Rétribution du capital Sources financières du marché et des OPA	Rentabilité secondaire Rétribution du travail Sources financières du marché et des subventions (ou cotisations)	Des subventions des organismes publics. Des idées et des projets qui généreront des financements Echapper à l'impôt Beaucoup de temps de travail pour chercher des financements « propres »
<b>Répartition du pouvoir</b>	Directeur nommé par le consortium La société appartient au patron	Directeur choisi par les élus La société appartient à l'ensemble des salariés (un homme, une voix)	Appel à la compétence Autorégulation, autofinancement Appel à la raison des salariés
<b>Répartition des richesses</b>	Enrichissement du patron ou de quelques uns Actionnariat majoritairement externe Réserves appartenant au patron	Enrichissement de tous à égalité ou presque (répartition égalitaire) Actionnariat des salariés, les salariés sont sociétaires. Réserves partageables, gains partagés	Réserves impartageables Les salaires sont au prorata des compétences
<b>Dépenses</b>	Cabinet de comptabilité spécialisé Salaires très différenciés	Bon de commandes et chèques signés par 4 personnes Salaires au prorata du travail Les salaires sont liés à la formation	Présence de nouveaux métiers : expert comptable, actuaire, trésorier, commissaire à la cour des comptes Le législateur nous oblige
<b>Valeurs</b>	Licenciements économiques secs Pari de l'argent, faire de l'argent On travaille pour le salaire	Licenciements économiques par reclassement et suivi Conviction de la valeur première de l'homme On ne travaille pas que pour le salaire mais pour les orientations sociales de l'entreprise (sentiments coopératifs). Souci de mettre en application ces valeurs.	Assumer la contradiction La conviction est plus forte que le salaire

#### 4/ Conclusion

Les modèles dégagés par Boltanski et Thévenot<sup>31</sup> semblent, par certains côtés, éclairer les positionnements des dirigeants de l'économie sociale. En effet, ces « économies de la grandeur » s'adosent à des procédures argumentatives à travers des échanges discursifs. Des six mondes évoqués par ces auteurs<sup>32</sup>, trois paraissent être représentés : celui du monde marchand avec sa logique liée aux richesses et celui du monde domestique dans le style de direction et celui du monde civique dans sa quête de valeurs humaines. Deux des mondes sont positivement envisagés dans les entretiens des dirigeants : celui du monde civique défenseur de valeurs humaines et sociales et celui du monde domestique dans la mesure où de façon souvent inconsciente, les dirigeants de l'économie sociale gèrent les salariés comme une famille avec des ajustements personnels. Nous l'avons vu dans l'attribution de primes où le dirigeant module en fonction de ses convictions.

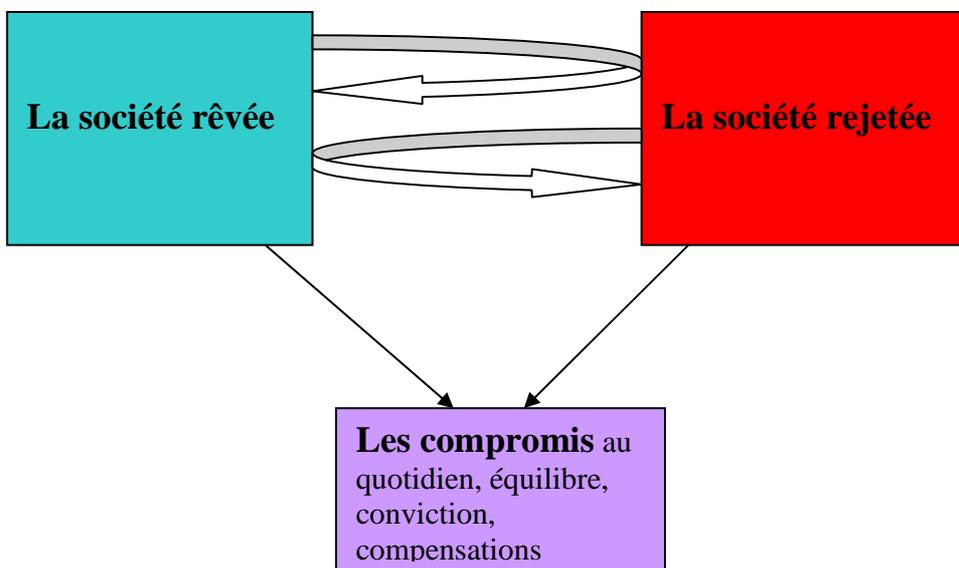
Le problème est que, en réalité, le capitalisme est consubstantiel à l'époque contemporaine et que les dirigeants de l'économie sociale le veulent ou pas, ils n'y échappent pas. En effet, si nous reprenons la définition du capitalisme donnée par Boltanski et Chiapello (2005, p.10) : *le capitalisme est une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques*. Les dirigeants de l'économie sociale cherchent une légitimation de leur place au sein de ce monde inéluctablement capitaliste, une légitimation qui les place du reste dans une position de dénégation (je sais que je suis dans un monde capitaliste mais je ne veux pas le voir ou je le construis de toute pièce comme un repoussoir dont il est possible de s'extraire) et leurs arguments appartiennent essentiellement aux deux mondes, le civique et le domestique avec un rejet du monde marchand. Ils construisent un principe de légitimité rattaché à une valeur universelle, une sorte de justification, celle du monde civique.

---

<sup>31</sup> Boltanski, L & Thévenot, C (1991), *Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

<sup>32</sup> Monde marchand, monde civique, monde industriel, monde de l'opinion, monde de l'inspiration et monde domestique.

Les dirigeants semblent pris entre un monde économique mythique construisant le capitalisme comme unique et homogène objet de rejet<sup>33</sup> et une attitude civique et domestique, proche de chaque salarié de l'entreprise. Cette tension se décline dans des actions continues de recherche d'équilibre budgétaire et de financements, de compromis entre salariés distingués au mérite qui ne dit pas son nom.



---

<sup>33</sup> Alors que nous savons que ce système économique qualifié de capitaliste recouvre plusieurs définitions liées à des groupes se réclamant d'idéologies différentes, s'opposant à quatre fonctionnements économiques : les échanges marginaux, le potlatch, le communisme, le socialisme d'Etat.

## - CHAPITRE 8 - VALEURS ET ACTIVITE

Ce chapitre traite du rapport aux valeurs dans l'activité et la représentation de soi du dirigeant d'économie sociale, en s'inscrivant dans la problématique générale de la recherche. Il est donc question de la tension entre les valeurs fondatrices de l'économie sociale (aspect du mythe) et les exigences de la fonction, telle qu'elle se manifeste plus particulièrement dans la mise en relation entre ce que nous appellerons "le soi idéal" et "le soi actuel".

En effet, lorsque le dirigeant essaye de composer avec les valeurs qui accompagnent son activité et ses fonctions de dirigeant, ce processus s'apparente à une mise en relation entre son soi idéal et son soi actuel. Cette mise en relation s'effectue dans une activité de "construction de sens". Pour élucider ce processus, il convient donc de s'intéresser plus précisément au concept de construction de sens.

### **1/ La construction de sens**

#### ***Définition***

La construction de sens est un travail assigné à soi, il présente plusieurs caractéristiques. C'est une activité mentale de transformation des représentations à travers, notamment, des activités d'introspection, d'évocation, de réflexion qui s'effectuent par et pour le sujet. La construction de sens relève donc d'un travail individuel. Ce travail de transformation est en réalité un travail de reconfiguration puisqu'il met en relation des éléments préalables avec des nouveaux, afin de créer de nouvelles représentations.

La construction de sens s'opère également grâce aux représentations finalisantes du sujet. Celles-ci se définissent *comme le mode de présence des affects dans le champ des représentations*. (Barbier, 2000a. p.70). C'est pourquoi la question du sens est en rapport avec les finalités de l'action.

La mise en relation de représentations antérieures et nouvelles, pour construire du sens, s'accompagne chez le sujet d'un travail de mise en relation de ses images identitaires.

L'activité de mise en représentation est accompagnée d'une mise en relation entre des images identitaires parfois contradictoires du sujet. La construction de sens, qui s'appuie elle-même sur l'activité de mise en représentation, est donc forcément chargée d'affects identitaires. Ces affects ou émotions, présents dans ce travail, peuvent avoir des effets sur le déclenchement d'activités de la part du sujet.

Lorsque le dirigeant donne du sens à son activité<sup>34</sup>, il met en relation des représentations liées à une activité en cours et des représentations provenant d'expériences antérieures constitutives de son activité d'humain.

*Schéma n°1 :*

Le dirigeant : pour donner du  
sens à son activité



*Travail de construction de sens*

### ***Une image de soi dans l'action***

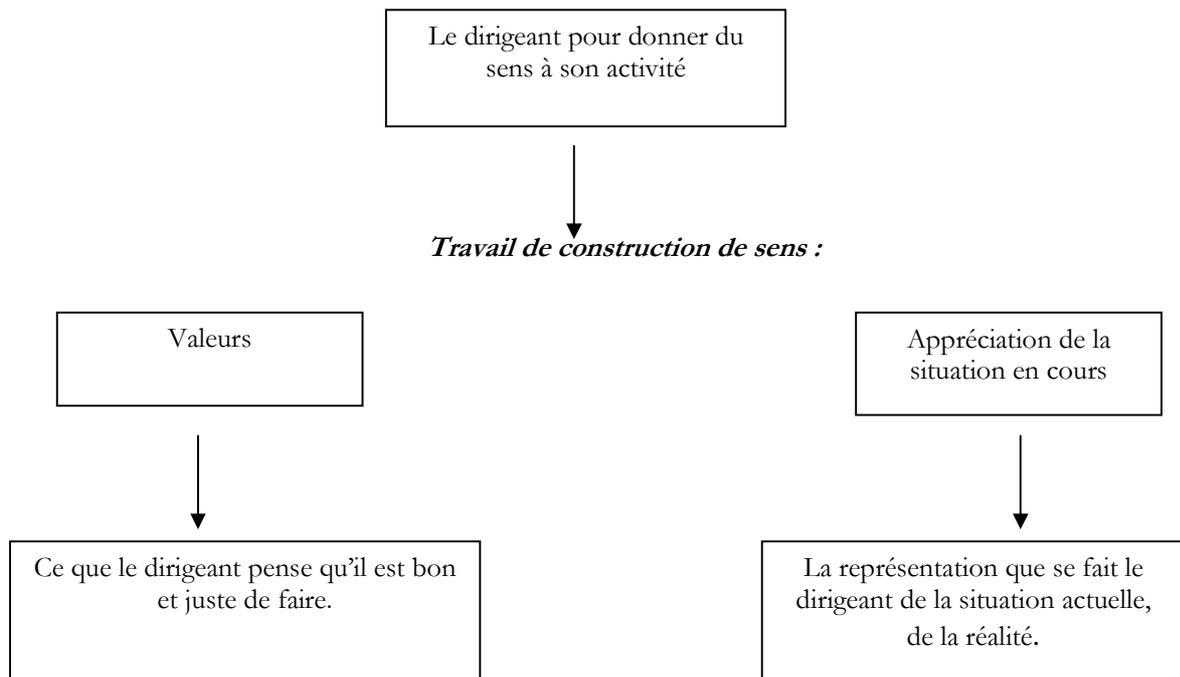
Lorsque le dirigeant s'engage dans une action (quelle qu'elle soit), cela donne lieu à une activité de mise en représentation et de transformation de ces représentations. Pour cela, il opère en fonction de ce qui lui semble juste ou important de réaliser. Il va ainsi attribuer une qualité à des objets, à des sujets, à des événements ou à des actions. Cette représentation est donc relative à un souhaitable.

---

<sup>34</sup> L'activité est ici entendue au sens attribué par J-M Barbier, soit « l'ensemble des processus de transformation du monde dans lesquels s'engage un sujet et la transformation de soi qui s'opèrent à cette occasion » (Barbier 2000b. p.16). L'activité représente donc la conception la plus large de ce que fait un sujet humain dans son parcours, dans son existence.

Cette représentation du souhaitable (ce qui oriente son action) est élaborée et composée vis à vis des valeurs dont celui-ci est porteur.

*Schéma n°2 :*



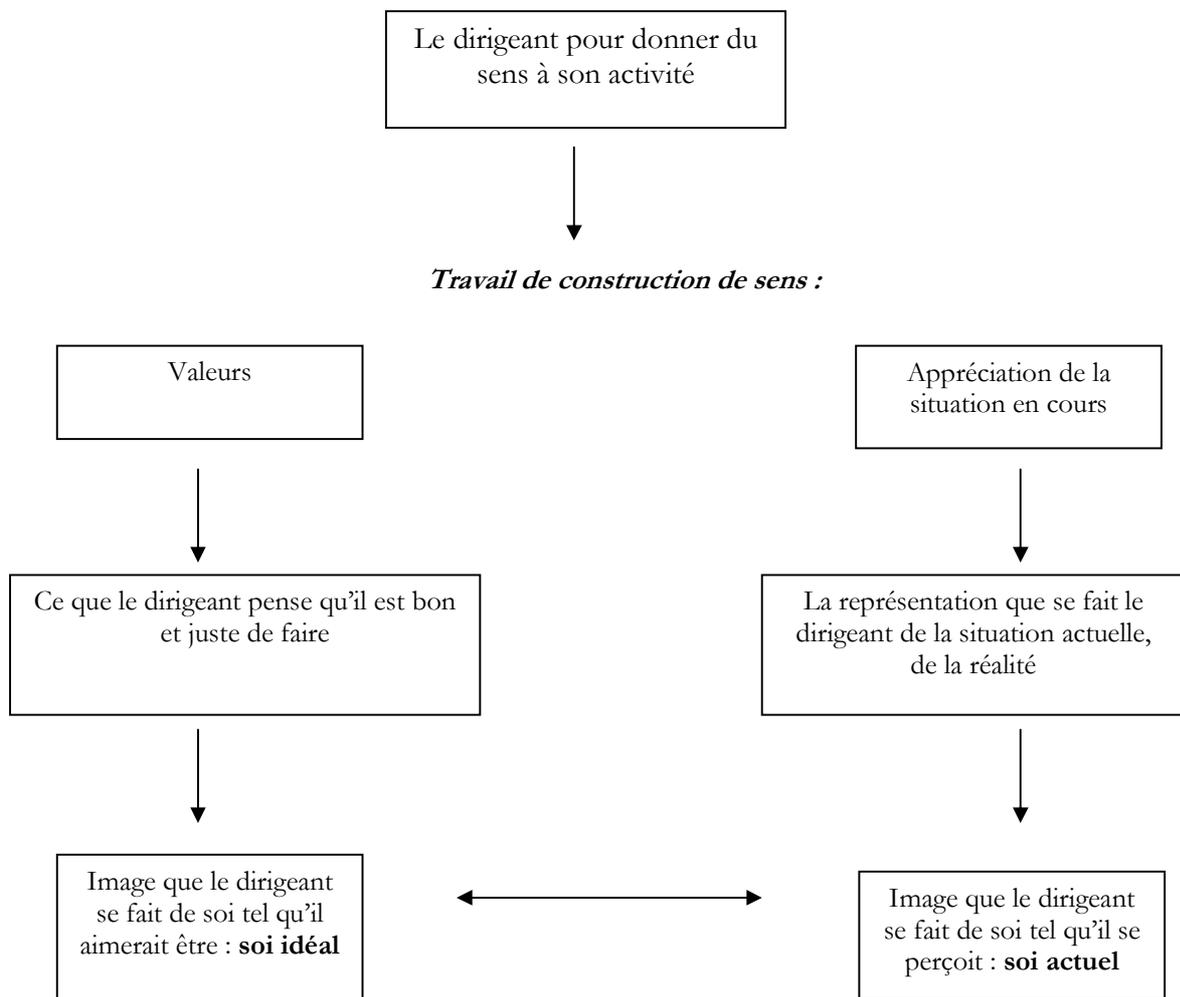
### ***La construction du soi idéal et du soi actuel***

A chaque action du dirigeant correspond la construction d'une image de lui-même comme agissant dans cette action : *Cette représentation est évidemment très transitoire, elle est plus ou moins activée, mais néanmoins toujours présente et mise en relation avec les autres représentations antérieures et contribue à la formation du moi* (Barbier, 2006. p. 35). En effet, il n'y a pas d'un côté ce que l'on fait ou croit faire et de l'autre une image de nous-mêmes que l'on se construirait d'une manière indépendante. Les sentiments de plaisir ou de souffrance ressentis par le sujet découlent de ces affects identitaires qui sont construits dans l'action. Cette dynamique est à l'origine de l'engagement en activité.

Ainsi, il est possible de faire le lien entre les représentations que se font les dirigeants de leurs activités et les représentations qu'ils se font d'eux-mêmes dans cette activité :

- Les représentations que se font les dirigeants de leur propre activité, ou de la réalité de leur pratique, vont créer chez eux, une image de soi actuel.
- Les représentations que se font les dirigeants de ce qu'il est bien ou important de faire vont faire émerger un soi souhaitable, appelé ici : soi idéal

*Schéma n°3*



## 2/ Cinq figures « expressives » de l'activité dirigeante

### *Raymond ou « l'humanisme en acte »*

Raymond construit son *soi idéal* comme un dirigeant au service de la transformation sociale, de l'opposition au modèle économique libéral. Construire et faire vivre une coopérative représente pour lui un moyen de faire vivre ses valeurs référents socialistes et humanistes. A travers ses responsabilités, Raymond voudrait pouvoir œuvrer pour la transformation sociale. Pour ce faire, cela passerait par la constitution d'une véritable communauté de pratiques et de réflexions coopératives ayant pour but de concevoir un nouveau monde fondé sur des valeurs humanistes et collectivistes.

Concernant son soi actuel, Raymond se représente certes comme un militant, mais qui ne peut pas mettre ses valeurs référents en acte. L'organisation du monde coopératif et les obligations de rendement inhérentes à toute survie d'entreprise ne lui permettent pas de vivre son rôle de dirigeant coopérateur comme il le souhaiterait. Il ne peut pas non plus faire partie d'une communauté de pensée au sein de son secteur professionnel, celui-ci n'étant pas motivé pour cela selon lui. Raymond ne peut donc pas mettre ses valeurs militantes en adéquation avec sa pratique professionnelle.

Voici une interprétation possible de la situation. La représentation que se fait Raymond de son soi actuel dans son activité est en opposition avec son soi idéal : d'un côté, un idéal bâtit autour de l'image d'un dirigeant coopératif uni aux autres, qui affronterait le modèle libéral et de l'autre une image de soi actuel d'un dirigeant ne trouvant pas les appuis, les réseaux pour mener cette lutte.

Ne pouvant pas concilier ses deux représentations de soi, Raymond s'engage dans une activité de renoncement aux fonctions que lui incombe sa qualité de dirigeant d'entreprise, en privilégiant la poursuite de son idéal au détriment de sa coopérative, quitte à la mettre en danger.

Les images de soi actuel et idéal de Raymond paraissent donc inconciliables et le sujet le vit comme une tension identitaire. Afin de résoudre cette tension, Raymond renonce à des constituants de son soi actuel pour se rapprocher de son soi idéal.

### ***Robert ou « l'expérimentation révolutionnaire »***

Robert se représente son soi idéal comme agissant dans son milieu professionnel pour qu'il devienne un champ d'expérimentation dont les analyses, les résultats, viendront alimenter, servir de base à une révolution politique et sociale au sein du pays. Pour cela son idéal se construit autour de l'autorégulation de ses salariés dans leur pratique professionnelle. Pour Robert son idéal de soi dirigeant ne serait pas obligé d'assurer ses fonctions de responsable car les personnes travailleraient les unes avec les autres se régulant entre elles afin de poursuivre un but commun.

La représentation de son soi actuel, quant à elle, est celle d'un dirigeant qui a besoin de mettre les choses en ordre, de trancher et de savoir assumer son autorité. Vis-à-vis de ses administrateurs et de ses salariés, il assure les responsabilités inhérentes à sa position hiérarchique. Son soi actuel est donc bâti autour de son rôle de chef et de décideur.

Voici une interprétation possible de la situation. Le soi idéal et le soi actuel sont ici en contradiction : d'un côté l'autogestion et l'autorégulation collective, et de l'autre sa fonction qui l'oblige à décider, à trancher, à prendre le pouvoir et à appliquer des sanctions. Il dispose d'ailleurs d'une légitimité pour assurer ce rôle de chef, à travers son parcours de responsable syndical mais aussi par son cheminement intellectuel, parcours scientifique qu'il a effectué parmi d'illustres chercheurs reconnus et possédant une grande renommée dans l'espace professionnel.

Afin de traiter ce décalage, Robert s'engage dans une activité discursive en lien fort avec son activité représentationnelle. En effet, les valeurs affichées sont, en réalité, une histoire que le sujet se raconte à un autrui significatif pour qu'il puisse se la raconter à lui-même. Robert est en cela dépendant du public qu'il a en face de lui (connaissances, étudiants, salariés...).

C'est une contradiction assumée entre soi idéal et soi actuel, que le sujet ne vit pas dans une tension mais dans une coexistence assurée par le rôle des valeurs affichées.

### ***Bernard ou « le leadership pragmatique »***

Bernard a une représentation de son soi idéal qui est celle d'un militant et d'un humaniste, mais il se représente également comme une personne reconnue et respectée pour ses qualités d'entrepreneur. Le sujet bâtit donc son soi idéal autour de l'image d'un leader reconnu parce qu'il s'est fait tout seul tout en possédant également les qualités d'un humaniste.

La représentation du soi actuel de Bernard est celle de quelqu'un de performant dans les affaires. Il se crée une image de lui qui est celle du meneur d'homme, craint et respecté à la fois. Bernard se représente actuellement comme un homme d'affaires qui a besoin de réussir pour se créer des richesses mais aussi pour être reconnu dans la cité. Sa valeur référent se situe clairement du côté des intérêts économiques.

Voici une interprétation possible de la situation. Son soi actuel (homme d'affaire performant) et son soi idéal (humaniste) sont en opposition mais le sujet résout cette opposition à travers une activité discursive et de présentation de soi basée sur les valeurs coopératives. Confronté à l'opposition entre la représentation de son soi actuel et celle de son soi idéal, le sujet s'engage dans des activités de communications (politique) pour que cette opposition ne lui soit pas coûteuse du point de vue professionnel. Les valeurs affichées viennent alors gommer ou cacher une pratique en désaccord avec les idéaux coopératifs.

### ***Jean-Pierre ou « l'entrepreneur solidaire »***

Le sujet se représente son idéal de soi comme un dirigeant juste et respecté par ses salariés. Il se représente alors comme responsable d'une entreprise où les personnes ont plaisir à travailler ensemble. Sa fonction permettrait alors aux associés, collaborateurs, de vivre l'espace professionnel comme un endroit où s'exerce une solidarité entre les hommes. Il se crée alors une image de lui comme le passeur d'une certaine conception de l'entreprise : du travail bien fait où chacun aurait sa place et à cœur de donner le meilleur de lui-même.

Les valeurs référents qui accompagnent l'activité du sujet sont d'ordre économique. La représentation de son soi actuel est celle d'un dirigeant devant, avant tout, assurer la pérennité de son entreprise et cela passe avant tout par des enjeux économiques. Il se représente en premier lieu comme un gestionnaire fonctionnant sur le modèle classique de l'économie de marché.

Voici une interprétation possible de la situation. Soi actuel et idéal sont ici en décalage : d'un côté un idéal de dirigeant solidaire et porteur de valeurs coopératives et de l'autre ses fonctions financières qui passent avant toute chose. Pour traiter ce décalage, Jean-Pierre met en acte des principes et une organisation comparables au modèle familial. Le patron est le chef de famille qui pour subvenir aux besoins de sa famille s'attache avant tout aux besoins économiques de celle-ci.

Confronté au décalage entre son *soi actuel* (gestionnaire classique d'une entreprise) et son *soi idéal* (dirigeant coopérateur), le sujet s'engage dans une activité de transformation du monde en établissant un fonctionnement patriarcal et familial au sein de sa coopérative.

### ***Alexis « coopérateur paternaliste »***

Pour Alexis, le travail est une source d'enrichissement personnel. C'est dans cette perspective qu'il met en place, au sein de sa structure, l'organisation nécessaire afin que chaque personne puisse s'accomplir dans son travail, mais aussi qu'il s'assure que le patrimoine légué par les anciens est confié aux plus jeunes comme un héritage à faire grandir. Son soi idéal de dirigeant coopérateur se manifeste alors dans son souci de créer un climat de respect et de loyauté qui n'exclut pas une grande exigence de résultat.

Il se représente son soi actuel comme celui d'un responsable à l'écoute de ses salariés et des élus, d'une personne présente pour veiller à ce que les contrats soient réalisés avec le souci du travail bien fait. Il se représente travailler dans une entreprise dynamique qui réfléchit et innove en termes de méthodes de travail ; mais où surtout chacun a le droit à la parole dans une grande égalité.

Voici une interprétation possible de la situation. Alexis ne vit pas de décalage entre son soi idéal et son soi actuel. Pour que cela soit ainsi, les valeurs référents qui accompagnent sa pratique de dirigeant sont fondées sur un modèle patriarcal. L'orientation qu'il donne à son entreprise correspond au fonctionnement d'une grande famille. Pour gérer cette relation, il construit une représentation mentale de son entreprise sur le modèle de l'entreprise familiale d'antan.

Alexis ne vit pas de décalage entre soi actuel et soi idéal, mais une concordance de ses instances de soi. Cette concordance est assurée par un référent, le modèle familial.

### **3 / Conclusion : les différentes formes de mise en relation identitaires<sup>35</sup> chez les dirigeants d'économie sociale**

On peut distinguer quatre formes et degrés de mise en relation entre soi idéal et soi actuel :

- 1) La concordance : la représentation du soi idéal du sujet est congruente avec la représentation de son soi actuel. (C'est probablement une dynamique présente chez Alexis par exemple).
- 2) Le décalage : le soi idéal ne correspond pas au soi actuel mais ils ne viennent pas s'affronter. (Sur certains aspects, cette dynamique peut correspondre à Jean-Pierre)
- 3) L'opposition : le soi idéal du sujet vient à l'inverse de son soi actuel. (Les propos de Bernard peuvent parfois laisser entendre cette dynamique).

---

<sup>35</sup> Les mises en relation et stratégies identitaires présentées ici, ne sont en aucun cas des catégories pures servant à catégoriser les acteurs. Mais au contraire des figures expressives d'individualités complexes, multiples et changeantes. Ces tendances n'ont pas prétention à l'exhaustivité et ne s'inscrivent pas dans une intention de marquage ou de réification individuelle.

- 4) L'affrontement : non seulement le soi idéal s'oppose au soi actuel mais ceux-ci sont en tension permanente dans l'activité du sujet. (Cette dynamique peut être repérée chez Raymond)

## SYNTHESE ET CONCLUSION

Le fil conducteur de ce travail a été d'explorer en quoi l'activité des dirigeants de l'économie sociale était la résultante d'une tension entre leur rapport à l'économie sociale comme mythe et la fonction sociale qui leur est assignée. Pour cela, nous avons exposé quatre dimensions de cette tension qui, dans le discours des dirigeants, apparaissent comme les plus saillantes et que nous allons synthétiser à présent.

### **La modalité d'organisation de leur activité**

Les dirigeants de l'économie sociale interviewés sont confrontés au fait d'avoir à aménager les demandes quotidiennes de la « polyactivité » de diriger (Mispelblom Beyer, 2006), tout en respectant les injonctions qu'ils relient à leur fonction. La double injonction de respecter l'humain et de rendre l'organisation rentable est une source de difficulté pour eux face à la réalité complexe et incertaine. Leur activité est dépeinte par eux comme composée d'activités multiples, simultanées et variées, dans un temps éclaté par les activités prévues dans les plannings et celles imprévues et cela dans un espace vaste et toujours ouvert. Dans ce contexte, la dimension relationnelle prend, dans leur discours, une importance particulière car c'est dans la configuration des rapports sociaux au quotidien que les dirigeants peuvent se rapprocher de l'idéal humaniste. Les dirigeants font en fait appel à certaines ressources pour se débrouiller dans cette réalité: travailler avec des interlocuteurs « proches » ; limiter l'espace d'activité et construire leur temps de travail.

### ***Le rapport entre activité et pouvoir dans l'entreprise***

Pour ce qui est du lien entre la construction du pouvoir et l'activité chez les dirigeants interviewés, la problématique générale se traduit ici en une tension qui se déploie dans la construction de la relation avec les élus. Dans cet espace d'exercice du pouvoir, le dirigeant est en tension entre l'identification positive au projet politique incarné par les élus et la possibilité qu'ont les élus de limiter l'espace de sa fonction de dirigeant. Son activité est ainsi configurée par la relation au politique qui peut être autant la source de la légitimité de son

pouvoir qu'une menace de confiscation de ce même pouvoir. Les dirigeants parviennent à gérer ou à résoudre cette tension de différentes façons : lorsqu'ils présentent leur activité comme signifiante précisément parce qu'elle est reliée aux élus eux-mêmes reconnus comme une incarnation du mythe de l'économie sociale ou lorsqu'ils jouissent de leur position de gestionnaires. Ce faisant, ils parviennent d'une part à masquer ou relativiser la dimension conflictuelle de leur relation aux élus et d'autre part à se construire une forme de contre-pouvoir. De fait, sur ce dernier point, les élus sont présentés comme dépendants d'une gestion efficace des ressources, nécessaire à la continuité et à la pertinence de l'action politique. Enfin, l'image qu'ils construisent d'eux-mêmes et de leur activité comme épuisant les dimensions temporelles et spatiales de l'organisation constitue une autre façon de gérer la tension définie précédemment, parce qu'elle redonne un sens inhérent à leur activité (mise à disposition de soi en tant que dirigeant).

### ***La représentation du rapport à l'économie***

En ce qui concerne le rapport des dirigeants à l'économie, nos conclusions se centrent sur deux éléments, à savoir d'une part les valeurs auxquelles les dirigeants adhèrent et d'autre part celles qu'ils refusent, les premières se situant en contrepoint des secondes. Les valeurs déclarées sont celles du « partage à égalité », de la coopération ainsi que l'idée selon laquelle « l'argent n'est pas le plus important voire même un obstacle à la construction d'une société idéale ». Ces valeurs sont exposées sur une face cachée de leur discours, c'est-à-dire que, pour les faire ressortir, ils ont besoin de construire aussi leur opposé. Ces dernières sont présentées comme des valeurs négatives et donc refusées : « la recherche de rentabilité » car elle détruit l'homme, « les puissances financières colossales » auprès desquelles ils ne font pas le poids, « l'économie de marché » qui est malhonnête au sens où elle n'a pas d'éthique. Les patrons de l'économie capitaliste sont présentés comme uniquement consacrés à gagner et faire gagner à leurs collaborateurs le maximum d'argent à n'importe quel sacrifice tandis que, dans l'économie sociale, la valeur première est l'homme. Cette opposition entre deux pôles perçus comme s'excluant l'un l'autre organise la tension relative à l'économie chez les dirigeants interviewés. Pour sortir de cette tension, ils tentent a minima d'assurer l'équilibre fragile de la

structure et cherchent à compenser une situation de concurrence inévitable par l'engagement dans des projets et l'appel à la conviction. Si, selon Boltanski et Chiapello (2005, p.10), le capitalisme « est une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques », les dirigeants de l'économie sociale cherchent une légitimation de leur place au sein de ce monde inéluctablement capitaliste, qui les positionne du reste dans une posture de dénégation où il y a les « bons » et les « méchants ».

### ***Les valeurs qui orientent leurs pratiques***

Lorsque le dirigeant de l'économie sociale essaye de composer avec les valeurs qui accompagnent son activité et ses fonctions de dirigeant, cela s'apparente à une mise en relation entre son soi idéal et son soi actuel (Barbier, 2000). Cette mise en relation s'effectue dans une activité de construction de sens. Une des manières de comprendre, puis d'interpréter le sens que les dirigeants de l'économie sociale donnent à leurs actions, est d'analyser la manière dont ils se positionnent vis-à-vis de leurs valeurs et donc comment ils vivent la mise en relation entre leur soi idéal et leur soi actuel. Dans cette perspective, nous avons dégagé cinq figures expressives des dirigeants interviewés : a) le soi actuel et le soi idéal du sujet paraissent inconciliables et le sujet le vit comme une « tension identitaire » ; b) la contradiction entre soi idéal et le soi actuel est assumée et le sujet ne vit pas dans une tension, mais dans une « coexistence » assurée par le rôle des valeurs affichées ; c) les représentations du soi actuel et du soi idéal sont en opposition, le sujet s'engage alors dans des activités de communication (politique) pour que cette opposition ne lui soit pas coûteuse du point de vue professionnel ; d) il y a décalage entre le soi actuel (gestionnaire classique d'une entreprise) et le soi idéal (dirigeant coopérateur). Pour traiter ce décalage le sujet s'engage dans une activité de transformation du monde ; e) la concordance des instances de soi est assurée par la référence à un modèle familial.

A partir de l'hypothèse que nous avons proposée au début de notre analyse, à savoir que *l'activité réelle des dirigeants peut s'interpréter comme un mode de résolution et / ou de gestion de la tension entre le rapport à l'économie sociale comme un mythe à incarner et perpétuer et les exigences sociales propres à*

*la fonction de direction*, nous avons construit deux types de résultats concernant d'une part les représentations des dirigeants relatifs à l'organisation générale de l'activité, leur rapport au pouvoir ou à l'économique et, d'autre part, leur représentation et présentation de soi en tant que dirigeant. Nous pouvons dire que la gestion de la tension résultante de leur idéologie politique et de la fonction sociale qui leur est assignée en tant que dirigeants se fait à deux niveaux : au niveau de la qualification de leur activité et au niveau de la (re)présentation de soi. En d'autres termes, nous avons rendu compte de la façon dont les dirigeants qualifient leur activité et se (re)présentent eux-mêmes dans le discours – à travers les offres de signification adressées au chercheur et à eux-mêmes – en les analysant comme des modes de gestion de ladite tension.

## BIBLIOGRAPHIE

ACCARDO, A. CORCUFF, P. (1986) : La sociologie de Bourdieu, Le mascaret, Paris.

BARABEL, M. (2006) : Le métier de PDG dans les grandes entreprises : une approche par l'analyse du travail quotidien, in Kalika, M. (dir.), Romelaer, P. (dir.) : Recherches en management et organisation, Paris, Economica.

BARBIER, J-M. (2000) : Rapport établi, sens construit, signification donnée, in Barbier J-M., Galatanu, O. : Signification, sens, formation, Paris, P.U.F.

BARBIER, J-M. (2003) : Préférences d'engagement, représentations finalisantes et valeurs signifiées, in Barbier, J-M., Valeurs et activités professionnelles, Paris, L'Harmattan.

BARBIER, J-M. (2006) : Problématique identitaire et engagement des sujets dans les activités in Barbier, J-M, Bourgeois, E., De Villiers, G., Kaddouri, M. (Ed.) ; Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation, Paris, L'Harmattan.

BARUS-MICHEL J., ENRIQUEZ, E., LEVY, A. (Dir.) (2006) : Vocabulaire de Psychosociologie, références et positions, Paris, Erès.

BERTHELOT, J.M. (2001) : Epistémologie des sciences sociales, Paris, PUF.

BOLTANSKI, L. ; THEVENOT, C. (1991) : Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard.

BOURDIEU, P. (1980) : Le sens pratique, Paris, Les éditions de minuit.

BOURGEOIS, E. (2006) : Tensions identitaires et rapports en formation in Barbier, J-M., Bourgeois, E., De Villiers, G., Kaddouri, M. (Ed.) ; Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation, Paris, L'Harmattan.

CLOT, Y. (1999) : La fonction psychologique du travail, Paris, PUF.

DEJOURS, C. (1986) : Plaisir et souffrance dans le travail, Tome 1, Actes du Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail. Publié avec le concours du CNRS et de Naturalia et Biologia. Editions de l'AOCIP, p. 115-124.

DEMOUSTIER, D. (2001) : L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement, Paris, La découverte.

DRAPERI, J-F. (2005) : L'économie sociale utopies, pratiques, principes, Paris, Presse de l'économie sociale.

ELIADE, M. (1965): Le sacré et le profane, Paris, Gallimard.

KADDOURI, M. (2006) : Dynamiques identitaires et rapports à la formation in Barbier, J-M., Bourgeois, E., DE Villiers, G., Kaddouri, M. (Ed.) ; Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation, Paris, L'Harmattan.

LAPLANTINE, F. (1995) : L'anthropologie, Paris, Payot.

LIVIAN, Y-F. (2006) : Être cadre, quel travail ? , Lyon, Anact.

MARTINET, A. C. ; SILEM, A.(Dir.) (2005) : Lexique de gestion , Paris, Dalloz.

MISPELBLOM BEYER, F.(2006) : Encadrer, un métier impossible, Paris, Armand Colin.

RICCEUR, P. (1990) : Soi-même comme un autre. Paris, Seuil.

ROBERT, V. (2007) : L'irrésistible montée de l'économie sociale : un projet, une culture, des valeurs, Paris, Autrement.

SCHÜTZ, A. (1962): Collected Papers, Tome 1, The problem of social reality, Natanson, M. (Ed.), La Haye, Martinus Nijhoff.

SHURMANS, M.N., (2006) : Expliquer, interpréter, comprendre. Le paysage épistémologique des sciences sociales, Genève, Carnets des sciences de l'éducation.

SILEM, A. (1994) : Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Hachette, Paris.

## **DOCUMENTS**

Manifeste du 4 janvier 2007 : « Pour une économie interactive et plurielle : l'économie sociale ».

## TABLE DE MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
---------------------------	---

<b>PREMIERE PARTIE: ORIGINES DE LA RECHERCHE ET CONSTRUCTION DE LA PROBLEMATIQUE</b>
--

<b>CHAPITRE 1. LE CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>7</b>
1- L'origine de la recherche : le programme coordonné de recherche sur les dirigeants.....	7
2- Le contexte de la demande : une étude orientée vers l'accompagnement et la formation des dirigeants de l'économie sociale.....	9
3- Le projet de recherche.....	11
<b>CHAPITRE 2. PRESENTATION DU TERRAIN, L'ECONOMIE SOCIALE, L'HISTOIRE D'UN HERITAGE.....</b>	<b>13</b>
1- Définitions.....	13
2- Une histoire vieille de 150 ans.....	15
3- L'économie sociale d'après guerre.....	19
4- L'économie sociale à l'épreuve de la crise économique.....	20
5- Une actualité riche et complexe, un enjeu de société.....	21
<b>CHAPITRE 3. DU PARCOURS DES DIRIGEANTS A L'ANALYSE DE LEUR ACTIVITE : ENTRE INDIVIDUEL ET COLLECTIF.....</b>	<b>23</b>
1- Le parcours du dirigeant d'entreprise d'économie sociale.....	23
2- La présence du collectif dans l'individuel.....	28
<b>CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE GENERALE.....</b>	<b>32</b>
1- La construction de l'échantillon.....	32
2- Les orientations épistémologiques de la recherche.....	33
3- Les méthodes et la méthodologie.....	35
4- L'exploitation des données et la construction de la problématique.....	39

<b>DEUXIEME PARTIE : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>
--

<b>CHAPITRE 5. LES MODES D'ORGANISATION DE L'ACTIVITE DU DIRIGEANT.....</b>	<b>46</b>
1- La représentation de la fonction de dirigeant : entre l'humanisme et les finances.....	46
2- La complexité de l'activité des dirigeants.....	48
3- La gestion de la complexité à « diriger ».....	57
4- Conclusion.....	60

<b>CHAPITRE 6. LA CONSTRUCTION ET LE PARTAGE DU POUVOIR.....</b>	<b>62</b>
1- Entre le mythe du pouvoir politique et la confiscation du pouvoir.....	62
2- La résolution de la tension : la construction et le partage du pouvoir avec les élus.....	66
3- Conclusion.....	74
<b>CHAPITRE 7. LE RAPPORT A L'ECONOMIQUE.....</b>	<b>76</b>
1- Le mythe sur lequel reposent les dires des dirigeants de l'économie sociale.....	78
2- L'anti-mythe ou le repoussoir.....	79
3- Modes de justification et offres d'action permettant de dépasser la tension.....	81
4- Conclusion.....	85
<b>CHAPITRE 8. VALEURS ET ACTIVITE.....</b>	<b>87</b>
1- La construction de sens.....	87
2- Cinq figures « expressives » de l'activité dirigeante.....	90
3- Conclusion : les différentes formes de mise en relation identitaires chez les dirigeants d'économie sociale.....	95
<b>SYNTHESE ET CONCLUSION .....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>100</b>