

---

# LE MODÈLE DES ENTREPRISES D'INSERTION

## L'exemple de la France

*Yohann CHESNÉ*

*Sous la direction de  
Denis STOKKINK*

*Préface par Olivier DUPUIS,  
Secrétaire général de la Fédération  
des entreprises d'insertion*

ÉTUDES & DOSSIERS | SEP 16  
**Économie sociale**

# LE MODÈLE DES ENTREPRISES D'INSERTION

## L'exemple de la France

*Yohann CHESNÉ*  
*Sous la direction de Denis STOKKINK*

*Préface par Olivier DUPUIS, Secrétaire général de la Fédération des entreprises d'insertion*

---

**COMPRENDRE POUR AGIR**

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	4
PRÉFACE	5
INTRODUCTION	7

## I. État des lieux de l'entreprise d'insertion en France : au carrefour de l'État et des entreprises classiques 9

1. Une activité d'insertion ancrée dans l'économie Sociale et Solidaire	9
<b>1.1. L'entreprise d'insertion, une entreprise "solidaire" au sein de l'Économie Sociale et Solidaire</b>	<b>9</b>
<b>1.2. L'entreprise d'insertion comme une démarche de l'entrepreneuriat social</b>	<b>10</b>
<b>1.3. L'insertion en France, un secteur complexe aux multiples parties prenantes</b>	<b>11</b>
1.3.1. L'insertion par l'activité économique (IAE)	11
1.3.2. Les acteurs-clés	12
1.3.3. L'importance des réseaux accompagnateurs	14
1.3.4. Les principaux intervenants et financeurs publics	14
1.3.5. Une volonté d'uniformisation du secteur par la réforme du financement des SIAE	15
2. Vers une définition de l'entreprise d'insertion : l'efficacité économique au service de l'efficacité sociale et réciproquement	16
<b>2.1. Aux origines des entreprises d'insertion</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Les principales caractéristiques des entreprises d'insertion</b>	<b>16</b>
2.2.1. Focus sur les salariés en insertion	17
2.2.2. Le CDDI, un contrat de droit commun	17
2.2.3. Un conventionnement nécessaire avec l'État	18
<b>2.3. Un double objectif de réussite économique et sociale</b>	<b>19</b>
3. L'entreprise d'insertion, un modèle de sas comblant un "trou structural"	21
<b>3.1. Un double accompagnement social et professionnel</b>	<b>21</b>
3.1.1. Un accompagnement doublement dual...	21
3.1.2. ... favorisant le développement de compétences...	21
3.1.3. ... et encourageant la motivation des salariés en insertion	22
<b>3.2. Des moyens variés pour permettre cet accompagnement</b>	<b>23</b>
3.2.1. Un personnel dédié à l'accompagnement	23
3.2.2. Les mises en situation professionnelles	24
<b>3.3. L'échec des politiques publiques et du marché</b>	<b>25</b>

## II. Le modèle et le fonctionnement actuels sur lesquels se base l'entreprise d'insertion lui permettent-ils d'être suffisamment performante ? 27

1. L'entreprise d'insertion, un modèle spécifique ou simple calque de l'entreprise classique ?	27
<b>1.1. L'entreprise d'insertion: une entreprise classique au regard du marché...</b>	<b>27</b>
<b>1.2. ... et dans son mode de fonctionnement ?</b>	<b>28</b>
1.2.1. L'adoption des codes de l'entreprise	28
1.2.2. La réussite économique à tout prix ?	30
1.2.3. L'intégration de l'efficacité sociale dans le modèle	32
2. La dualité de l'État, entre moteur et frein à la performance de l'entreprise d'insertion	33
<b>2.1. L'État comme moteur de la réussite de l'entreprise d'insertion...</b>	<b>33</b>
<b>2.2. ... mais pouvant freiner son développement</b>	<b>34</b>
3. L'entreprise d'insertion aujourd'hui : une efficacité économique et sociale suffisante ?	37
<b>3.1. Analyse de la situation économique des entreprises d'insertion</b>	<b>37</b>
3.1.1. Des entreprises aux profils variés en perte de vitesse	37
3.1.2. Des entreprises proches de l'autofinancement	38
3.1.3. Une croissance économique forte et meilleure que les entreprises classiques mais masquant une situation disparate au sein des entreprises d'insertion	39
<b>3.2. Analyse de l'efficacité sociale des entreprises d'insertion</b>	<b>40</b>
3.2.1. Quels sont les outils et les critères d'évaluation de l'action sociale ?	40
3.2.2. Une efficacité sociale limitée ?	41

## III. Quelles sont les solutions pour que l'entreprise d'insertion renforce ses activités économiques et sociales ? 46

1. Devenir maître de ses relations avec ses collaborateurs	46
<b>1.1. Entreprendre une collaboration plus forte avec l'entreprise classique</b>	<b>46</b>
1.1.1. Dépasser la méfiance mutuelle pour créer une alliance doublement bénéfique	46
1.1.2. L'entreprise d'insertion et l'entreprise classique comme deux partenaires	47
1.1.3. Profiter de la collaboration sans que celle-ci n'entrave l'efficacité sociale des entreprises d'insertion	49
<b>1.2. Simplifier et redéfinir sa relation avec l'État</b>	<b>50</b>
1.2.1. Agir sur les clauses sociales des marchés	50
1.2.2. Simplifier et alléger les démarches administratives	51
1.2.3. Adapter les critères d'évaluation des entreprises d'insertion	52
2. Les stratégies de concentration comme nouvelle arme de l'entreprise d'insertion ?	53
<b>2.1. Des entreprises aux fonctionnements très proches</b>	<b>53</b>
<b>2.2. La concentration comme moyen de mutualisation des forces</b>	<b>54</b>
2.2.1. Des structures plus solides avec de meilleures performances économiques	54
2.2.2. Un accompagnement social et professionnel de plus grande qualité	55
2.2.3. Un phénomène déjà développé ?	56
3. Développer de nouvelles politiques sociales au sein de l'entreprise d'insertion	58
<b>3.1. Une politique de GRH innovante et plus performante</b>	<b>58</b>

<b>3.2. De nouveaux outils pour améliorer l'efficacité sociale</b>	<b>60</b>
3.2.1. Développer et ajuster les mises en situation professionnelles	60
3.2.2. Obtenir des certifications pour la qualité de ses actions	61
3.2.3. Un outil d'évaluation basé sur le retour d'expérience des anciens salariés	62
<b>CONCLUSION</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>65</b>
RAPPORTS	66
ARTICLES DE PRESSE	67
SITES INTERNET	67
ENTRETIENS	68

# AVANT-PROPOS

Dans une société de plus en plus divisée, où les tensions sociales et politiques ne cessent de croître, l'insertion socio-professionnelle de populations exclues ou menacées d'exclusion sociale représente un enjeu central aussi bien sur le plan individuel que pour la cohésion sociale.

Il existe de nombreuses voies à l'insertion, notamment à travers l'emploi. L'alternance et le mécénat de compétences, que POUR LA SOLIDARITÉ promeut avec les projets ANEETS<sup>1</sup> et Mentor-U<sup>2</sup>, en sont deux. Les entreprises d'insertion (EI), sont un troisième outil majeur. C'est pourquoi POUR LA SOLIDARITÉ a décidé, en collaboration avec la Fédération des entreprises d'insertion, de consacrer une publication au modèle de l'entreprise d'insertion en France.

Comme toute entreprise, les entreprises d'insertion souffrent des conséquences de la crise économique. Elles sont de plus soumises à une lourde gestion de l'État ainsi qu'à des difficultés spécifiques aux situations de leurs salariés. Garantir un emploi durable est rendu aussi difficile par le manque croissant de débouchés.

L'enjeu aujourd'hui est de repenser ce modèle pour lui permettre de réaliser son projet social : il est urgent de proposer des solutions afin de renforcer leur activité économique et sociale.

L'exclusion étant un phénomène concernant l'ensemble des pays européens, ces observations à l'échelle française sont pertinentes au niveau européen. À chacun de s'en inspirer !

Solidairement vôtre,

Denis Stokkink, Président  
POUR LA SOLIDARITÉ

---

<sup>1</sup> <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/project/aneets-les-formations-en-alternance-une-solution-pour-les-neet-en-europe>

<sup>2</sup> <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/project/mentor-u-osons-le-parrainage>

## PRÉFACE

Devenir un objet d'étude est signe tantôt d'un passage à la postérité empruntée d'histoire passée, tantôt d'un intérêt pour une nouveauté qui émerge. Ce mémoire de fin d'études se situe, comme le modèle qu'il étudie, entre les deux.

On peut faire remonter la naissance des entreprises d'insertion à 1979 et à la circulaire 44. Ce texte est fondateur par son changement de terminologie, passant de « handicapés sociaux » à « inadaptation sociale », et par le changement de modèle qu'il traduit, passant de la protection organisée par la puissance publique à l'adaptation inscrite dans l'économie. Depuis le modèle s'est structuré, porté par des entrepreneurs et rythmé par des temps forts de politiques publiques, de la loi sur le Revenu minimum d'insertion de Michel Rocard en 1988, à la loi contre les exclusions de Martine Aubry en 1998 et au Plan de cohésion sociale de Jean-Louis Borloo en 2005.

La problématique choisie pour ce travail, « Par quels moyens l'entreprise d'insertion française peut-elle aujourd'hui à la fois pérenniser son activité économique et améliorer son efficacité sociale ? », fait miroir aux fondamentaux du modèle, exprimés dans la signature de la fédération des entreprises d'insertion : « Efficacité économique, finalité sociale ». C'est évidemment le cœur du projet de ces entreprises à la fois ordinaires, car inscrites dans les règles sociales et économiques habituelles des entreprises, et extraordinaires, puisque leur richesse économique vise à créer de la richesse sociale au bénéfice de personnes éloignées de l'emploi. Leur singularité, bien décrite dans ce travail, se situe dans cette tension permanente entre l'économique et le social, véritable moteur de développement du modèle.

Ce travail fournit un apport utile à l'état actuel de la recherche et des publications sur les entreprises d'insertion qui restent nombreuses et vivantes malgré « l'âge » de ce modèle. C'est une bonne nouvelle et nous devons, entrepreneurs et promoteurs de ce modèle économique à finalité sociale, nous en saisir pour transformer ces apports de recherche en creuset de réflexion pour développer de nouveaux projets.

Aujourd'hui, le modèle est probablement arrivé à la fin d'un cycle, alourdi par une gestion de l'Etat le considérant comme un dispositif parmi d'autres, sans grande vision ni réelle ambition. Alors qu'une réforme du secteur de l'insertion par l'activité économique, dont font partie les entreprises d'insertion, est à l'œuvre depuis 2013, le budget qui leur est consacré et la volumétrie tant en nombre d'entreprises que de salariés en parcours d'insertion stagnent. Ce modèle crée des richesses économiques et sociales tout en évitant des coûts importants, des marges de manœuvre budgétaires existent, en particulier dans les 2,15 milliards d'euros attribués en 2016 aux différentes formes de contrats aidés qui s'empilent au gré des gouvernements ; et pourtant l'entreprise d'insertion stagne.

C'est parce que la bataille est ailleurs, et il faut imaginer sortir du cadre pour mieux servir le projet initial. Ce projet dépasse l'entreprise d'insertion elle-même : le sujet est l'insertion en entreprise, qui doit considérablement changer d'échelle si l'on veut contribuer à construire une société réellement inclusive.

Cette ambition est d'abord à porter auprès des partenaires sociaux pour faire rimer insertion avec intermédiation et sécurisation des parcours. Le marché du travail est le premier générateur d'exclusion, installant une employabilité relative<sup>3</sup> dont la responsabilité incombe aux parties prenantes du marché du travail ; ils doivent donc rechercher à y remédier. Et pas seulement en tolérant les entreprises d'insertion dans le jeu mais en portant des actions fortes pour que l'insertion gagne toutes les entreprises.

Le citoyen et consommateur auraient leur mot à dire, leur place à prendre. Le professionnalisme porté par les entreprises, à l'exemple des certifications qualité, ne doit pas fermer la porte à la société civile. On le voit avec le bio, le citoyen-consommateur a du pouvoir, celui de choisir, d'investir, de participer. De ce point de vue, l'entrepreneur d'insertion aurait avantage à se déposséder de « son » entreprise, pour tenter d'en faire un modèle plus sociétal.

L'avenir est à l'entreprise territoriale, inscrite dans des écosystèmes où le solidaire rimera avec proximité et local. L'utopie originelle, fondatrice de l'entreprise d'insertion, combinée à une vision ouverte de l'entreprise, sera la clef pour développer une société où l'inclusion sortira de la marge pour devenir systémique.

Olivier Dupuis, Secrétaire général  
La fédération des entreprises d'insertion

---

<sup>3</sup> Philippe Lerouvillois, « Travailler pour s'inclure : l'expérience d'ADC propreté », ouvrage collectif, 2014, p164

# INTRODUCTION

Une entreprise d'insertion (EI) est une entreprise de production de biens ou de services, intervenant dans tous les secteurs de l'économie et se caractérisant par sa double dimension économique et sociale. Fonctionnant comme n'importe quelle entreprise classique du secteur marchand, elle se définit avant tout par sa finalité sociale. L'EI accueille des personnes en situation d'exclusion présentant des difficultés sociales et professionnelles, en leur offrant un travail de droit commun d'une durée maximale de deux ans. Son objectif central est d'accompagner ces salariés en insertion pour lever leurs freins à l'emploi dans le but qu'ils puissent (re)trouver un travail durable à l'issue de leur passage dans l'EI. Bien qu'une légère partie de ses ressources financières provienne de subventions étatiques, l'enjeu majeur de l'EI est d'assurer de bons résultats économiques pour financer son projet social.

Par l'accompagnement et le suivi qu'elle offre à ses salariés, l'EI démontre que nul n'est inemployable : chacun a le droit et est capable d'exercer un travail, quelle que soit sa situation sociale et ses compétences professionnelles. Le travail au sein de l'EI et l'accompagnement quotidien sont les moyens permettant l'insertion des personnes en situation d'exclusion pour un retour à un emploi pérenne. Une entreprise d'insertion, c'est donc l'insertion dans le travail par le travail. Elle considère le travail comme un élément essentiel pour l'intégration de chacun dans la société. Au cœur du lien social, il s'agit d'un facteur indispensable pour l'épanouissement de l'homme, pour son équilibre et pour sa confiance en soi.

Toutefois, l'état actuel du marché du travail rend la tâche de l'entreprise d'insertion encore plus compliquée pour son objectif de retour à l'emploi durable de ses salariés. Aujourd'hui en France, on constate une explosion du taux de chômage : 10,5% de la population active. Selon le Ministère du Travail, la France compte pour la fin du mois de décembre 2014, 3 496 400 de chômeurs de catégorie A, correspondant aux personnes inscrites à Pôle Emploi et à la recherche d'un travail. Parmi eux, plus de deux millions sont des chômeurs de longue durée, à savoir inscrits au chômage en tant que demandeurs d'emploi depuis plus de douze mois.

La dégradation du marché de l'emploi contribue indéniablement à l'exclusion progressive d'un nombre croissant de chômeurs et de personnes en situation précaire. Cette exclusion entraîne une déconnexion fatale d'une partie de la population française avec le monde du travail. Face à l'explosion du chômage et à l'employabilité « perdue » de ces Français, les pouvoirs publics semblent parfois démunis dans les réponses à apporter. Tout l'enjeu ici est de pouvoir remettre sur le chemin de l'emploi ces personnes manquant de qualification, de compétences, ou étant simplement au chômage depuis trop longtemps.

Les entreprises d'insertion apportent dans ce sens une réponse à ces personnes. L'idée est de pouvoir leur offrir un travail tout en les accompagnant dans leurs problèmes sociaux et professionnels, et en construisant avec eux un parcours d'insertion. L'objectif pour la structure est de favoriser le plus que possible leur retour à un emploi durable. L'EI œuvre dans ce sens pour une lutte contre la dualité de la population française.

Cependant, nous pouvons aisément constater ses difficultés au niveau économique et social. Soumise comme n'importe quelle entreprise à la concurrence, aux règles du marché et surtout à la crise économique de ces dernières années, elle doit pourtant assurer une activité économique suffisante afin de remplir sa mission sociale qui est l'essence de son travail. Soutenant son action d'utilité publique pour son travail en faveur de l'insertion, l'État lui offre un appui financier non négligeable. Son soutien est toutefois jugé insuffisant pour pallier le coût de l'encadrement de salariés moins productifs. Le manque d'aides, la conjoncture actuelle et la concurrence accrue sur le marché, accentuent la performance contrastée de nombreuses EI françaises au niveau économique.

De plus, la mission sociale des EI est aujourd'hui rendue plus difficile par les caractéristiques de ses salariés qui présentent des problématiques sociales plus lourdes mais dont le rapport au travail évolue également puisqu'ils alternent aujourd'hui, plus par choix, entre travail et recours aux aides sociales. La mission d'accompagnement et l'objectif de retour à l'emploi deviennent plus compliqués à satisfaire pour les EI du fait des difficultés économiques, de l'état d'esprit, de la situation sociale et professionnelle de ses salariés, mais aussi par les faibles débouchés à la sortie de l'EI étant donné le taux de chômage très élevé.

Pour assurer sa mission sociale et tout simplement sa survie, l'enjeu pour l'entreprise d'insertion est de réussir à identifier les axes de développement de son activité. L'objectif est double pour la structure : maintenir une performance économique élevée malgré le contexte du marché actuel, et réaliser son projet social centré sur l'insertion des salariés présentant de plus en plus de difficultés sociales et professionnelles en dépit d'un fort chômage. Ainsi, la problématique de notre étude est la suivante : par quels moyens l'entreprise d'insertion française peut-elle aujourd'hui à la fois pérenniser son activité économique et améliorer son efficacité sociale ? Cette interrogation reprend l'hypothèse selon laquelle l'EI doit développer de nouvelles actions ou du moins améliorer l'existant, à la fois au niveau économique et au niveau social. Bien que la finalité de son action soit liée à son projet social, il est primordial pour sa survie et pour le financement de ses actions sociales qu'elle améliore son efficacité économique sur un marché à la concurrence féroce.

Pour traiter notre problématique, nous réaliserons tout d'abord un état des lieux de la situation de l'EI en France, c'est-à-dire définir le cadre dans lequel elle évolue, et sa place dans l'économie face aux entreprises classiques du secteur marchand et aux pouvoirs publics. La définition de son rôle, de sa portée et de ses objectifs, nous conduira à analyser dans une deuxième partie son fonctionnement et le modèle qu'elle a choisi, mais également leur pertinence pour son action économique et sociale. Il s'agira d'étudier ici les agents influençant la manière de fonctionner des EI ainsi que les problèmes que ces structures rencontrent à l'heure actuelle pour développer des activités économiques et des politiques sociales efficaces. Le dernier axe de notre travail nous amènera à chercher les solutions à mettre en place par l'EI pour améliorer ses activités, sur la base des analyses menées dans les deux précédentes parties. L'idée sera d'analyser les modifications à apporter sur ses relations avec ses principaux collaborateurs et sur son fonctionnement interne.

# I. ÉTAT DES LIEUX DE L'ENTREPRISE D'INSERTION EN FRANCE : AU CARREFOUR DE L'ÉTAT ET DES ENTREPRISES CLASSIQUES

## 1. UNE ACTIVITÉ D'INSERTION ANCRÉE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

---

### 1.1. L'ENTREPRISE D'INSERTION, UNE ENTREPRISE "SOLIDAIRE" AU SEIN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Depuis une quinzaine d'années, le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est fortement développé et s'est solidement installé dans l'économie française. Ce secteur compte plus de 200 000 structures employant 2,4 millions de salariés et représente 10% du PIB de la France<sup>4</sup>. Il se définit par l'ensemble des « entreprises qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale, donnant la primauté aux personnes sur la recherche de profits »<sup>5</sup>. Il s'agit pour une structure de conjuguer performance économique et utilité sociale. Cependant, l'ESS n'a jamais clairement été définie ni reconnue officiellement. Il a fallu attendre 2012 pour qu'un gouvernement traduise l'importance grandissante du secteur via la nomination d'un Ministre délégué à l'Économie Sociale et Solidaire et à la Consommation, en la personne de Benoît Hamon.

Pour aller plus loin dans la reconnaissance et la définition de l'ESS, un projet de loi-cadre porté par Benoît Hamon a été adopté le 21 juillet 2014 par l'Assemblée Nationale puis publié au Journal Officiel le 1er août 2014. La loi a notamment eu pour but de définir et reconnaître les acteurs de l'ESS, et d'ouvrir le secteur à de nouvelles organisations comme les sociétés commerciales possédant une utilité sociale.

Historiquement, le secteur de l'ESS se compose d'un côté par l'économie sociale et de l'autre par l'économie solidaire. Les entreprises sociales, qui se sont développées lors du XX<sup>e</sup> siècle, se caractérisent principalement par leur statut juridique : associations, fondations, coopératives et mutuelles. Les entreprises solidaires comme les entreprises d'insertion (EI), issues d'un mouvement plus récent, se définissent quant à elles par la finalité de leur mission : insertion, nouveaux modes de production, etc.

La reconnaissance de l'ESS par la loi de juillet 2014 tend à rapprocher ces deux blocs : d'un côté les acteurs historiques qui, de par leur statut appartiennent de droit à l'ESS (associations, mutuelles), et de l'autre de nouveaux acteurs à la démarche entrepreneuriale (SA, SARL) répondant à trois critères de l'ESS. Pour appartenir à l'ESS, les entreprises dites « commerciales » doivent avoir une gouvernance participative, suivre un projet social et utiliser les bénéfices réalisés pour le développement des activités<sup>6</sup>. C'est bien dans ce cadre que rentrent les entreprises d'insertion. Bien qu'elles existent presque majoritairement sous la forme d'associations, elles sont considérées comme des entreprises solidaires et remplissent globalement les critères imposés par la loi pour s'inscrire au sein de l'ESS.

---

<sup>4</sup> Projet de loi Économie Sociale et Solidaire, Examen en séance publique à l'Assemblée Nationale, [http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/mesures\\_cles\\_projet\\_loi\\_ESS\\_mai\\_2014.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/mesures_cles_projet_loi_ESS_mai_2014.pdf)

<sup>5</sup> L'économie sociale et solidaire, <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire>

<sup>6</sup> Ce que la loi ESS change pour vous, MOUVES, <http://mouves.org/wp-content/uploads/2014/09/Ce-que-la-loi-ESS-change-pour-vous-Mouves-CNEI-septembre-2014.pdf>

L'entreprise d'insertion œuvre pour son projet d'utilité sociale et ses bénéficiaires sont utilisés pour investir dans le développement de nouvelles activités. Il n'y a pas de distribution des bénéfices mais bien une utilisation des ressources financières excédentaires pour la recherche permanente de nouvelles activités, pour la réalisation du projet social et pour le recrutement de nouveaux salariés.

Il convient de préciser que dans le cadre de cette loi, les entreprises d'insertion à statut commercial doivent désormais prouver leur appartenance à l'ESS suivant les critères définis ci-dessus, alors que celles évoluant sous forme d'association sont directement considérées comme des structures de l'ESS.

Cependant, l'auteur Maryline Meyer note une différence importante entre les entreprises d'insertion et les structures appartenant plus globalement à l'ESS. Selon elle, les EI ont une attitude différente au niveau de la gestion des ressources humaines puisqu'elles considèrent leurs salariés comme des acteurs directs de leur projet. Les autres structures de l'ESS centrées sur leur mission œuvrant pour l'intérêt général oublient parfois l'intégration et l'épanouissement de leurs propres employés. A l'inverse, les EI les associent à la fois comme des « producteurs de valeur ajoutée économique mais également comme des producteurs et « récepteurs » de valeur ajoutée sociale »<sup>7</sup>. La valeur sociale des EI se trouve au sein même du processus de production économique car ce sont leurs employés qui sont au cœur du projet social. Il y a une intégration plus forte des salariés en tant que parties prenantes de l'entreprise et non comme de simples employés, montrant de ce fait une des spécificités de l'EI par rapport aux autres structures de l'ESS.

## 1.2. L'ENTREPRISE D'INSERTION COMME UNE DÉMARCHÉ DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Au sein de l'ESS, nous retrouvons la notion d'entrepreneuriat social dont le concept est apparu dans les années 1980 aux États-Unis et s'est développé par la suite en France. Le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) créé en 2010, définit l'entrepreneuriat social comme la création d'« une activité économique viable pour répondre aux besoins sociétaux et environnementaux »<sup>8</sup>. Il s'agit de conjuguer l'efficacité économique et le projet social, définition somme toute proche de celle de l'ESS. Le profit engendré par l'activité économique est un moyen pour pérenniser l'entreprise et non une fin en soi. Le MOUVES apporte par ailleurs quatre caractéristiques permettant d'identifier les structures composant l'entrepreneuriat social : « un projet économique viable, une finalité sociale et/ou environnementale, une lucrativité limitée et une gouvernance participative ». D'un point de vue juridique, la forme choisie n'a aucune importance puisque des associations, des mutuelles et des SARL sont considérées au même titre comme appartenant à l'entrepreneuriat social dès lors qu'elles remplissent les critères énoncés. L'entrepreneuriat social trouve ainsi totalement sa place dans le secteur de l'ESS défini ci-dessus.

Toutefois, l'entrepreneuriat social est un concept plus complexe renvoyant à de nouvelles notions. Selon Philippe Semenowicz<sup>9</sup>, il se caractérise également par la quasi autosuffisance financière de ses organisations. Un enjeu déterminant des entreprises de ce courant réside dans la réussite du projet économique permettant d'assurer la viabilité financière sans avoir à dépendre de manière trop importante de financements extérieurs. En ce sens, l'entreprise d'insertion rentre complètement dans la mouvance de l'entrepreneuriat social : près de 90% de leurs ressources financières proviennent

---

<sup>7</sup> Maryline Meyer (2009), « Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique », *Innovations*, n°29, p.87-102

<sup>8</sup> <http://mouves.org/l-entrepreneuriat-social>

<sup>9</sup> Philippe Semenowicz (2013), « Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une structure d'insertion par l'activité économique », *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire, XXXIIIèmes Journées de l'Association d'économie sociale*

directement des résultats de leurs activités<sup>10</sup>. Il existe bien cette recherche d'autofinancement caractérisant les EI qui ne souhaitent pas être dépendantes des aides publiques ou privées.

P. Semenowicz identifie également l'entrepreneuriat social comme une stratégie de complémentarité avec le capitalisme classique dans le sens où ses structures évoluent sur un secteur où les entreprises classiques sont aujourd'hui absentes. Cette idée est reprise par l'auteur Sylviane Zoonekynd qui établit le parallèle avec les entreprises d'insertion, montrant que les entreprises de ce mouvement permettent d'apporter une réponse en matière d'insertion que les pouvoirs publics et les entreprises classiques ne peuvent donner<sup>11</sup>. Elles interviennent de ce fait en complément de ces deux acteurs concernant l'insertion. Il s'agit bien d'une démarche entrepreneuriale d'intervenir là où tous les acteurs actuels échouent ou ne peuvent agir. Il existe donc une réelle démarche d'entrepreneur dans les entreprises d'insertion. Leïla Pons, chargée de mission au sein de La fédération des entreprises d'insertion de Normandie (réseau national des EI), confirme que chaque porteur de projet venant la rencontrer possède un projet clairement défini : « les entrepreneurs viennent avec un modèle déjà bien compris et le projet social est bien défini. Il y a une volonté forte d'entreprendre et de réaliser un projet social ». La création d'entreprise « classique » pouvant apparaître risquée à l'heure actuelle, celle d'une entreprise devant couplée une performance économique et un projet social l'est d'autant plus. La mise en place d'une telle structure est de ce fait portée par un entrepreneur dont le projet économique et social est encore plus mûr, réfléchi et élaboré. L'entrepreneur de l'EI est un véritable entrepreneur social.

Toutefois, on note une différence importante entre l'entreprise d'insertion et l'entrepreneuriat social de manière générale, au niveau de la notion de « gouvernance participative ». Ce concept démocratique où « une voix est égale à une personne » ne se retrouve pas dans les EI françaises. Selon Marilyne Meyer la participation des salariés en insertion concernant les décisions stratégiques est « faible voire inexistante »<sup>12</sup>. Elle avance deux arguments justifiant cette absence de participation : le faible niveau d'éducation des salariés et leur présence éphémère dans l'entreprise (quelques mois seulement). Nous pouvons cependant envisager d'autres formes de participation dans l'EI, autre que l'association à la prise de décision sur la stratégie de l'entreprise. La fédération des EI de Normandie nous confirme que généralement il y a peu de participation dans la gouvernance à proprement parler mais qu'il existe d'autres actions au sein des EI pour impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise (à défaut de la gouvernance) : offrir des avantages en nature (intéressement, plan d'épargne salariale ou encore 13ème mois) ou la possibilité de participer aux élections des représentants du personnel.

Ainsi, bien qu'appartenant au secteur de l'ESS et présentant une démarche semblable à celle de l'entrepreneuriat social, l'entreprise d'insertion semble avoir son propre modèle plus complexe que ces deux secteurs. Analysons plus en détail le secteur de l'insertion dans lequel s'intègre l'EI.

### **1.3. L'INSERTION EN FRANCE, UN SECTEUR COMPLEXE AUX MULTIPLES PARTIES PRENANTES**

#### **1.3.1. L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE)**

À l'intérieur de l'ESS, les EI s'inscrivent dans un secteur à part entière : celui de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE). Le secteur de l'IAE est né à la fin des années 1970 puis s'est progressivement développé pour s'inscrire comme un acteur reconnu de l'économie, grâce à la loi de lutte contre les exclusions n°98-657 du 29 juillet 1998. Cette dernière a notamment permis de décrire les grands

---

<sup>10</sup> Fédération des entreprises d'insertion, <http://www.lesentreprisesdinsertion.org>

<sup>11</sup> Sylviane Zoonekynd (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.3, p.33-46

<sup>12</sup> Maryline Meyer (2009), « Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique », *Innovations*, n°29, p.87-102

principes de l'IAE et son champ d'intervention, de créer le CDIAE (Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique) instance de concertation territoriale pour l'ensemble du dispositif de l'insertion, et enfin de l'inscrire dans le code du travail. En effet, l'article L5132-1 du code du travail définit le secteur de l'IAE comme suit : « L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement ».

L'IAE se compose d'un ensemble d'associations et d'entreprises, rassemblées sous l'appellation de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Selon le service des statistiques du Ministère du Travail, c'est-à-dire la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques), en 2012, 142 000 personnes ont été engagées dans une SIAE et en moyenne 128 000 salariés en insertion y évoluaient chaque mois<sup>13</sup>. Les SIAE recrutent des personnes éloignées du monde de l'emploi et leur proposent un accompagnement à la fois social et professionnel, dans le but de favoriser leur insertion professionnelle future avec un retour à un emploi durable. Leur travail est également de lutter contre l'exclusion qui n'est pas forcément synonyme de fatalité. Les SIAE jouent un rôle d'intermédiaire sur le marché du travail. Elles possèdent toutes cet objectif commun de sortir des logiques d'assistance d'un système pouvant parfois inciter à la passivité de la population. Elles proposent de ce fait à leur public une alternative en leur offrant un contrat de travail en lieu et place d'une simple compensation financière. Les SIAE vivent du principe que nul n'est inemployable et s'attachent à accompagner leurs salariés en insertion vers le chemin de l'emploi. Proposer un parcours de formation et un accompagnement dans un travail adapté, c'est la mission des SIAE qui démontrent chaque jour que tout le monde a le droit et a la capacité de travailler. Par ailleurs, la grande diversité des SIAE leur permet de répondre à la diversité du public ciblé en offrant diverses solutions en fonction de leurs besoins et de leurs difficultés actuelles : détachement plus ou moins important au marché de l'emploi, difficultés sociales, absence de solutions présentes localement, etc.

### 1.3.2. LES ACTEURS-CLÉS

Au sein du secteur de l'IAE, il existe quatre grands types de SIAE, toutes conventionnées au titre de l'IAE et recevant des financements de l'État. Tout d'abord, nous identifions les structures dites de production, à savoir les EI (que nous étudierons dans le point suivant) et les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). S'ajoutent à celles-ci les structures de mise à disposition que sont les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) et les Associations Intermédiaires (AI). Si toutes possèdent la même finalité et un accompagnement globalement similaire et caractéristique des SIAE, chacune possède ses propres spécificités compte tenu de leurs activités et de leur forme juridique, qui vont influencer sur l'offre proposée pour les salariés en termes d'insertion.

Structure de production au même titre que les EI, les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) étaient 1871 en activité en 2012. Ils sont en général portés par des associations (commune ou département par exemple) qui seront conventionnées par l'État en tant qu'ACI. Contrairement aux EI qui sont de vraies entreprises au regard du marché et contraintes aux règles de la concurrence, les ACI développent des activités d'utilité sociale et n'ont surtout aucun objectif de rentabilité. Dans cette même étude d'octobre 2014, la DARES rappelle que seules 30% de leurs charges (seuil pouvant aller jusqu'à 50% dans certains cas) peuvent être couvertes par les recettes issues de leurs activités afin d'empêcher toute concurrence déloyale. De plus, la commercialisation de leurs biens et services ne peut avoir lieu que dans le cas où elle rentre dans le cadre des activités d'insertion.

Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), au nombre de 252 en 2012, fonctionnent de la même façon qu'une agence d'intérim classique et sont soumises aux mêmes obligations et contraintes.

<sup>13</sup> Vanessa Albert (2014), « L'insertion par l'activité économique en 2012 : hausse du nombre de salariés en insertion, essentiellement portée par les ACI et les AI », *DARES Analyses*, n°079, octobre 2014

L'ETI met à disposition de ses entreprises clientes (entreprises classiques, établissements publics,...) ses salariés en contrat d'insertion à qui elle propose parallèlement un accompagnement social et professionnel, comme dans toutes les SIAE. Il est à noter que tout comme pour l'EI, ces entreprises s'adressent à un public précis : leurs salariés présentent des difficultés sociales et professionnelles et doivent faire l'objet d'un agrément par Pôle Emploi. Évoluant en direct avec des entreprises, elles accueillent un public capable de rejoindre rapidement une entreprise classique.

Deuxième structure de mise à disposition de l'IAE après l'ETI : les Associations Intermédiaires (AI) qui étaient 746 en activité en 2012. Le rôle de l'AI est là encore de recruter puis accompagner des personnes éloignées du marché du travail, mais cette fois-ci en les mettant à disposition de personnes physiques (particuliers) ou de personnes morales (associations, collectivités et entreprises). De manière générale, les salariés recrutés n'effectuent pas une activité à temps plein étant donné le type de missions majoritairement ponctuelles pour lesquelles ils sont réquisitionnés : garde d'enfants, débroussaillage, entretien de locaux, etc<sup>14</sup>. À la différence de leur consœur ETI, les AI ont obligatoirement le statut d'association et accueillent par conséquent un public différent.

Souvent moins mentionnées dans les références littéraires et dans les textes gouvernementaux, il est à noter que deux autres types de SIAE existent aujourd'hui en France, bien que moins connues que les quatre précédemment citées. Il s'agit des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) et des Régies de Quartier (RQ).

Les GEIQ regroupent, sous la forme d'une association, des entreprises faisant appel à des personnes en difficulté avec un objectif d'insertion et de qualification. Ils recrutent directement les publics ciblés qui constituent un vivier de salariés mis à disposition des entreprises adhérentes à ce groupement. L'accompagnement est aussi présent dans cette structure puisque les salariés alternent entre des formations théoriques et des mises en situation pratiques. En donnant une place prépondérante aux entreprises, le but est de favoriser le retour à un emploi pérenne pour ces salariés à l'issue de leur parcours. Toutefois, bien que proches de l'IAE, les GEIQ n'en font pas juridiquement partie, ne sont pas conventionnés et n'ont pas l'obligation de salarier des personnes agréées par Pôle Emploi.

Les Régies de Quartier (RQ) sont quant à elles des associations regroupant des acteurs socio-économiques (habitants, logeurs sociaux, élus) d'un territoire donné. Elles emploient en priorité les habitants du quartier présentant le plus de difficultés pour encourager leur insertion à la fois sociale et professionnelle. Leur activité de gestion urbaine du quartier a pour objectif de renforcer les liens sociaux, d'améliorer la vie de quartier, mais aussi d'impliquer et de faire participer davantage les habitants en tant que citoyens. 8 RQ sur 10 sont aujourd'hui conventionnées comme SIAE.<sup>15</sup>

En plus de ces six structures de l'IAE, il existe d'autres entités œuvrant pour l'insertion, même si leur fonctionnement diffère de celui des SIAE, principalement car il s'agit de structures entièrement financées par des fonds publics. Bien que l'objectif de ce mémoire ne soit pas de donner une liste exhaustive des acteurs de l'insertion, il semble important d'en mentionner deux supplémentaires étant deux missions de service public et intervenant en amont des six SIAE décrites. Tout d'abord, les Missions Locales qui sont des organismes chargés de favoriser l'insertion des jeunes non scolarisés entre 16 et 25 ans et de lutter contre l'exclusion. En collaboration avec l'État et les collectivités territoriales, leur travail consiste à informer et à offrir un accompagnement personnalisé à ces jeunes dans un parcours d'insertion, en priorité à ceux faisant face à de grandes difficultés d'ordre social et professionnel. Enfin, les Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) sont des structures en général créées à l'initiative des communes et présidées par des élus locaux. Leur activité réside dans la mise en œuvre de politiques en faveur de l'insertion et de l'emploi de personnes en difficulté et éloignées du monde du travail. Les bénéficiaires reçoivent un accompagnement personnalisé afin d'encourager leur insertion et

<sup>14</sup> <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F2284.xhtml>

<sup>15</sup> <http://portail-iae.org/spip.php?article75>

leur retour à un emploi durable, notamment grâce à un suivi se prolongeant les six premiers mois après avoir trouvé un travail, suivi pouvant être en complément d'un travail dans une EI. 16

### 1.3.3. L'IMPORTANCE DES RÉSEAUX ACCOMPAGNATEURS

Pour accompagner l'ensemble de ces SIAE dans leurs activités, de nombreux réseaux généralistes sont présents et très actifs dans le secteur de l'IAE. Chaque SIAE possède son propre réseau spécialisé : l'Association nationale des acteurs du Chantier-école pour les ACI, l'Union Nationale des Associations Intermédiaires pour les AI, le Comité National de Coordination et d'Évaluation des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification pour les GEIQ, et le Comité National de Liaison des Régies de Quartier pour les RQ.

On relève également l'existence de deux réseaux rassemblant les quatre principales SIAE (EI, ACI, ETTI et AI). La FNARS (Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale) et la COORACE (Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi) qui sont deux fédérations œuvrant notamment pour favoriser l'accès à l'emploi aux personnes en difficulté, le tout en regroupant de nombreux acteurs de l'IAE.

Toutefois, le réseau qui nous intéresse plus particulièrement dans notre étude est la fédération des entreprises d'insertion (appelée jusqu'en novembre 2014 CNEI, pour Comité National des Entreprises d'Insertion) rassemblant aujourd'hui près de 600 EI et ETTI mettant « leur projet économique au service d'une finalité sociale »<sup>17</sup>. Elle possède 23 antennes régionales à travers la France (bientôt réduites à 13 en respect du nouveau découpage territorial) dont celle de Normandie basée à Rouen où nous avons rencontré Leïla Pons, évoluant en tant que chargée de mission. La fédération a pour but d'accompagner des porteurs de projet des EI, de représenter ses adhérents au niveau national (avec parfois un rôle de lobbying), de promouvoir l'action des EI et de mutualiser leurs pratiques sociales. Ces dernières possèdent donc un réseau professionnel accompagnateur de qualité pour les aider notamment dans leur développement et dans la mutualisation des bonnes pratiques du secteur.

### 1.3.4. LES PRINCIPAUX INTERVENANTS ET FINANCEURS PUBLICS

Afin de soutenir les EI et plus globalement les SIAE dans leurs activités et dans leurs financements, nous retrouvons plusieurs acteurs aux rôles différents et globalement complémentaires.

On relève en premier lieu l'action fondamentale des pouvoirs publics dans le secteur de l'IAE. Dans un rapport publié conjointement par l'Inspection Générale des Finances (IGF) et l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) en avril 2013, il y est démontré que les institutions publiques auraient apporté entre 1 et 1,3 milliard d'euros en 2011 et accordé 247 millions d'euros d'exonérations sociales pour ce secteur<sup>18</sup>. Le rapport fait état de trois acteurs prenant en charge ce financement : l'État contribuant à la moitié du financement, les conseils généraux à 25%, et des financeurs divers (Fonds Social Européen, PLIE, collectivités territoriales, etc) également à hauteur de 25%.

Concernant plus particulièrement les entreprises d'insertion, l'État apporte un appui financier appelé « aide au poste d'insertion » pour chaque salarié en insertion de l'entreprise et dont le montant a récemment été revalorisé. Pour recevoir cette subvention, les EI doivent entrer en relation avec Pôle

---

<sup>16</sup> <http://www.emploi.gouv.fr/acteurs/plie>

<sup>17</sup> <http://www.lesentreprisesdinsertion.org>

<sup>18</sup> Le financement de l'insertion par l'activité économique, Rapport Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Sociales, janvier 2013, <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article310>

Emploi et la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), deux organismes indispensables pour leurs activités et leurs financements.

En plus de cette aide, l'État intervient via le Fonds Départemental d'Insertion (FDI) offrant un soutien financier aux SIAE le sollicitant. Une EI peut y faire appel, le plus souvent au début de son activité ou lors de son développement.

Outre les financeurs des SIAE, on retrouve deux autres structures dans le secteur de l'IAE. Il s'agit des CDIAE (Conseils Départementaux de l'IAE) responsables du pilotage local des offres d'insertion, et le CNIAE (Conseil National de l'IAE) créé en 1991 et chargé de représenter l'IAE au niveau national, de favoriser la concertation et la coopération entre les acteurs du secteur, mais aussi de mutualiser expériences et pratiques de l'IAE.

### 1.3.5. UNE VOLONTÉ D'UNIFORMISATION DU SECTEUR PAR LA RÉFORME DU FINANCEMENT DES SIAE

En avril 2013, à la suite d'une demande du gouvernement datant de juillet 2012, l'IGF et l'IGAS ont conjointement réalisé un rapport concernant le financement du secteur de l'insertion par l'activité économique. Il a permis de mettre en exergue l'importante complexité du système de financement des SIAE en France puisque chaque structure recevait une aide spécifique venant de plusieurs organismes, symbole de la très grande hétérogénéité des modes de financement. Comme chacune des SIAE possédait des systèmes de financement différents, l'idée a été de repenser ce système en harmonisant l'aide de l'État en un financement commun à ces structures. L'opacité et la lourdeur du financement public de l'IAE soulignent bien la complexité de ce secteur où l'État même n'apportait que des complications à un système devant être simplifié.

De ce fait, suite à ce rapport et à ses recommandations, l'État a acté une réforme des financements de l'IAE, prenant effet pour l'année 2014, afin de redonner un nouvel élan au secteur et de donner plus de clarté. Grâce à cette réforme, les SIAE reçoivent désormais toutes la même aide appelée « aide au poste d'insertion » qui se substitue globalement à l'ensemble des aides versées auparavant par l'État et qui est indexée à l'évolution du SMIC depuis l'année 2015<sup>19</sup>. Le montant annuel de l'aide au poste diffère cependant selon les structures : 10 000 euros pour les EI, 19 200 pour les ACI, 4 250 pour les ETTI et 1 300 pour les AI.

Enfin, la réforme a également apporté une modification au niveau des contrats de travail au sein des SIAE. Là encore, le type de contrats était auparavant spécifique à chaque structure. La réforme vient donner une nouvelle uniformisation et plus de lisibilité au secteur en imposant un même type de contrat de travail pour les EI et les ACI, à savoir le CDDI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion, renouvelable mais dont la durée ne peut excéder au total 24 mois.

Faisant intervenir de nombreux acteurs, le secteur de l'IAE est donc un univers complexe, à la recherche d'uniformisation, d'un nouveau souffle et de reconnaissance. Après avoir étudié en détail ce secteur via ses acteurs, ses caractéristiques et ses évolutions récentes, concentrons-nous maintenant plus précisément sur les entreprises d'insertion.

<sup>19</sup> Insertion par l'activité économique: l'aide au poste indexée au Smic, *Recma*, <http://www.recma.org/actualite/insertion-par-lactivite-economique-laide-au-poste-indexee-au-smic>

## **2. VERS UNE DÉFINITION DE L'ENTREPRISE D'INSERTION : L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ SOCIALE ET RÉCIPROQUEMENT**

---

### **2.1. AUX ORIGINES DES ENTREPRISES D'INSERTION**

Comme étudié dans le premier point, l'EI s'inscrit dans le cadre de l'ESS, de l'entrepreneuriat social, et plus particulièrement au sein du secteur de l'insertion par l'activité économique.

Pour trouver l'origine plus précise des entreprises d'insertion, il faut remonter au début des années 1980, au moment où se sont développés les ancêtres des entreprises d'insertion : les entreprises intermédiaires. Elles étaient à cette époque définies par la loi, via le Décret n°85-581 du 7 juin 1985, comme des entreprises « ayant pour objet de permettre à des jeunes sans emploi, dont l'insertion présente des difficultés particulières, d'exercer une activité professionnelle salariée dans le cadre d'un contrat de travail ». Focalisées sur les jeunes, elles avaient le même objectif que toutes les SIAE actuelles : offrir un emploi à des personnes en situation d'exclusion afin de les aider dans leur insertion via l'accomplissement d'un travail. En avril 1985, une circulaire est venue encadrer le travail expérimental de ces nouvelles structures commençant à grandir et à se multiplier en France.

Ce n'est que quatre ans plus tard qu'apparaîtra le terme d' « entreprise d'insertion », avant que cette nouvelle dénomination ne soit officialisée en 1991. La même année, le CNIAE (Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique) a été créé, renforçant la reconnaissance, la professionnalisation, et la structuration du secteur dans lequel les EI entament leur développement.

### **2.2. LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES D'INSERTION**

Au sein de l'IAE, l'entreprise d'insertion est une SIAE dite de production. Elle commercialise des biens ou des services qu'elle produit, et évolue au sein du secteur concurrentiel marchand où elle est soumise au même titre que n'importe quelle entreprise aux règles du marché. La différence principale réside dans la finalité sociale de son action rendue possible grâce à son activité économique. Sa mission sociale, comme toute SIAE, est d'offrir un emploi de droit commun à un public en situation d'exclusion et de proposer un accompagnement social et professionnel, afin de permettre un retour à un emploi durable.

En 2012, on recensait 944 EI en activité dans lesquelles près de 20 000 salariés ont été embauchés ou renouvelés. Elles évoluent dans presque tous les secteurs d'activité, offrant une très grande variété au niveau de leurs offres. Dans une étude publiée en octobre 2013, la DARES décrit la répartition des salariés en insertion en fonction du secteur d'activité de l'EI : 1% travaillent dans l'agriculture, 21,9% dans l'industrie, 4,8% dans la construction, et enfin 72,3% dans le tertiaire<sup>20</sup>. Ces chiffres concernant l'activité des EI reflète la structure de l'économie française, présentant globalement les mêmes rapports entre les secteurs principaux, et nous montre que les EI interviennent bien dans tous les secteurs. Toutefois, bien qu'elles possèdent des activités différentes, l'auteur Sylviane Zoonekynd identifie trois

<sup>20</sup> Marie Avenel et Véronique Rémy (2013), « L'insertion par l'activité économique en 2011 : hausse globale des embauches malgré une légère diminution dans les entreprises d'insertion », *DARES Analyses*, n°063, octobre 2013

caractéristiques communes à toutes les EI : un projet social bien défini (permettant le retour à l'emploi), un mode de fonctionnement semblable, et enfin les caractéristiques du public ciblé et accueilli<sup>21</sup>.

### 2.2.1. FOCUS SUR LES SALARIÉS EN INSERTION

Dans les EI françaises, la fédération des entreprises d'insertion avance que 80% du personnel en moyenne est composé de salariés en insertion contre 20% de salariés « classiques ». Mais qui sont ces salariés en insertion et quels sont les critères pour intégrer une EI au titre de l'insertion ?

Le gouvernement définit quatre catégories de personnes présentant d'importantes difficultés à la fois sociales et professionnelles pouvant bénéficier d'un contrat de travail au sein d'une EI : « les bénéficiaires de minima sociaux comme le RSA, les demandeurs d'emploi de longue durée (personnes étant depuis plus d'un an au chômage), les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté (et n'ayant aucun dispositif d'insertion), et enfin les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale »<sup>22</sup>.

Grâce aux études réalisées par la DARES, nous pouvons apporter plus de précisions quant aux caractéristiques des personnes évoluant à l'heure actuelle dans les entreprises d'insertion. De manière très générale, le salarié en insertion est un homme de moins de 50 ans, peu formé, et allocataire du RSA.

Effectivement, tout d'abord les EI emploient principalement des hommes : ils représentent deux tiers de leurs salariés (65,7%) et la proportion augmente progressivement chaque année. Ils sont âgés pour la plupart d'entre eux de 26 à 49 ans, et très peu de seniors sont présents dans les EI (12,1% seulement). Ils disposent de plus d'un niveau de formation faible puisque huit salariés en insertion sur 10 ne possèdent pas le baccalauréat. La quasi-totalité d'entre eux sont inscrits à Pôle Emploi (à 95%) mais plus de 42% le sont depuis moins d'un an et donc 57% sont des chômeurs de longue durée. Enfin, la majorité des salariés recrutés sont allocataires du Revenu de Solidarité Active (RSA) et cumulent plusieurs difficultés d'ordre professionnel (exclusion, éloignement du marché de l'emploi) et social (problèmes de logement, de santé).

### 2.2.2. LE CDDI, UN CONTRAT DE DROIT COMMUN

La personne recrutée au sein de l'EI devient un salarié de droit commun possédant les mêmes droits que tout autre employé d'une entreprise classique : elle a un statut de salarié à part entière. Elle dispose de l'ensemble des droits que possède tout salarié, c'est-à-dire la rémunération minimale via le SMIC, l'accès au comité d'entreprise, ou encore le droit aux congés payés. C'est sur ce point que Karine Roux, chargée de mission à la fédération des EI de Midi-Pyrénées, identifie l'une des forces de l'EI : elle permet à une personne en situation d'exclusion de (re)devenir un salarié de droit commun de manière quasi instantanée<sup>23</sup>.

Pour accéder à ce statut, chaque salarié en insertion signe un contrat de travail spécifique : un Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI). Il s'agit d'un contrat de quatre mois minimum pouvant être renouvelé et avec une durée limite fixée à 24 mois. On relève ici une différence notable avec le droit du travail concernant un CDD classique, puisque ce dernier ne possède pas de durée minimale et ne peut dépasser 18 mois.

<sup>21</sup> Sylviane Zoonekynd (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.3, p.33-46

<sup>22</sup> <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/entreprise-insertion-ei>

<sup>23</sup> Karine Roux (2013), Entreprises d'insertion : mieux les connaître pour mieux les utiliser !, <http://www.apce.com/cid27944/entreprises-d-insertion-mieux-les-connaître-pour-mieux-les-utiliser.html?pid=329>

Concernant le CDDI, il existe toutefois deux exceptions, permettant aux salariés en insertion de dépasser la période maximale de deux ans : si une formation professionnelle est en cours alors que le contrat arrive à son terme, et si une situation spécifique empêche des travailleurs handicapés ou des salariés de plus de 50 ans de retrouver un emploi durable. Dans le dernier cas, une étude de Pôle Emploi concernant les difficultés rencontrées par le salarié et les efforts mis en œuvre par l'EI en termes d'accompagnement, sera nécessaire pour autoriser cette dérogation en vue de prolonger son contrat d'insertion.

Chaque salarié en CDDI ne peut travailler au-delà de la limite légale du temps de travail (35 heures par semaine) mais doit au minimum effectuer 20 heures de travail hebdomadaire. La majorité des contrats de travail proposés aux salariés en insertion sont des contrats à temps complets. Selon la DARES, 63% d'entre eux ont un contrat de 35 heures tandis que dans les autres SIAE, en particulier dans les ACI, on retrouve une majorité de contrat à temps partiel.

La DARES précise en outre qu'en moyenne, les salariés ayant rejoint une EI passent près d'un an (précisément 11,9 mois<sup>24</sup>) dans l'entreprise, qui outre les AI, constitue une moyenne élevée dans les SIAE. Il paraît intéressant de noter par ailleurs que seuls 20% d'entre eux y évoluent durant deux ans ou plus.

### 2.2.3. UN CONVENTIONNEMENT NÉCESSAIRE AVEC L'ÉTAT

Afin d'évoluer au sein d'une EI au titre de l'insertion, les futurs salariés doivent au préalable obtenir un agrément de la part de Pôle Emploi (vérification des critères d'éligibilité). Avant cette étape, l'EI doit être conventionnée par la DIRECCTE après l'avis du CDIAE. Une fois le conventionnement obtenu et la possession officielle du statut « d'entreprise d'insertion », l'EI devra embaucher ces personnes agréées par Pôle Emploi pour bénéficier d'une aide financière : l'aide au poste d'insertion.

Cette convention définit les points suivants concernant les salariés en insertion: le nombre de salariés en équivalent temps plein (ETP) pouvant recevoir l'aide au poste, leurs caractéristiques, les ressources humaines mises à disposition par l'EI pour les accompagner, et les modalités de suivi et d'évaluation dans leur parcours d'insertion<sup>25</sup>.

En vue du conventionnement, l'EI doit également fournir un plan expliquant les moyens qu'elle mettra en œuvre afin de réaliser son projet social en matière d'insertion. Ce plan doit détailler plus précisément les actions qui seront mises en place sur le plan de l'intégration, de la formation et de l'accompagnement social et technique.

Par ailleurs, suite à la réforme de la modernisation du secteur de l'IAE en 2008, la convention inclut désormais des objectifs chiffrés, dans le but d'évaluer les sorties des salariés en insertion (sorties vers l'emploi et taux de retour au chômage). La convention est signée pour un an et possède une durée maximale de trois ans.

Une fois obtenu, le conventionnement permet aux entreprises d'insertion de recevoir l'aide publique au poste d'insertion pour chaque salarié en ETP (équivalent temps plein). Cette aide financière était de 9 681 euros par ETP par an, et n'avait jamais été revalorisée depuis 2002. Depuis le 1er janvier 2014 et suite à la réforme du financement des SIAE étudiée précédemment, l'aide au poste en insertion s'élève à 10 000 euros. De plus, elle se compose désormais d'un « montant socle » et d'un « montant modulé ». Le montant socle de 10 000 euros sera reçu de la même façon par chaque EI et le montant modulé,

<sup>24</sup> Vanessa Albert (2014), « L'insertion par l'activité économique en 2012 : hausse du nombre de salariés en insertion, essentiellement portée par les ACI et les AI », *DARES Analyses*, n°079, octobre 2014

<sup>25</sup> <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/entreprise-dinsertion-ei>

compris entre 0 et 1 000 euros (de 0 à 10% du montant fixe), sera perçu en fonction des résultats des EI. Chaque mois, l'Agence de Services et de Paiement versera un douzième du montant socle et distribuera à la fin de l'année civile le montant correspondant à la part variable (montant modulé). Depuis 2015, l'aide est en outre indexée à l'évolution du SMIC, gage d'une revalorisation minimale et nécessaire, qui n'avait pas été réalisée depuis une dizaine d'années et rendant très difficile la tâche des EI d'un point de vue financier.

### 2.3. UN DOUBLE OBJECTIF DE RÉUSSITE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Comme toute entreprise du secteur marchand, l'entreprise d'insertion est à la recherche d'une efficacité économique afin de faire perdurer l'activité et l'existence de sa structure. De prime abord, il existe une vraie logique de rentabilité pour l'EI dans le but de faire vivre l'entreprise. Il s'agit d'une des différences fondamentales avec les ACI, pourtant également qualifiés de SIAE « productives ». Alors que la commercialisation de leurs produits ou services ne peut couvrir qu'au grand maximum la moitié de leurs charges, les EI recherchent quant à elles à financer la plus grande partie de leurs dépenses grâce aux revenus tirés de la vente de leurs biens ou services.

Pour ce faire, les EI sont en recherche permanente de nouvelles activités afin de développer et de diversifier leurs sources de revenus. Les dirigeants d'EI sont toujours en prospection et à l'affût de nouvelles opportunités pour permettre le développement et surtout la survie de leur structure, dans un environnement économique très concurrentiel. Ils sont même parfois pionniers dans le développement d'activités innovantes permettant la création de nouveaux emplois, comme par exemple dans le domaine de l'économie circulaire précise la fédération des EI. De ce fait, les EI interviennent dans tous les secteurs d'activités économiques et bon nombre d'entre elles présente une diversité importante tant au niveau de leurs activités que de leur portefeuille de clients.

Ainsi, à l'instar des entreprises classiques, l'entreprise d'insertion se caractérise par son premier objectif simple de réussite économique pour poursuivre son activité et s'inscrire le plus longtemps possible dans la durée.

Toutefois, l'EI possède un deuxième objectif de réussite au niveau de son action sociale. La différence majeure avec une entreprise dite "classique" du secteur marchand réside dans la mission double de l'EI, à savoir : l'efficacité économique et l'efficacité sociale. La réussite de l'activité économique est un moyen pour assurer et développer sa mission sociale. La performance économique permet d'offrir à chaque salarié en insertion un accompagnement à la fois social et professionnel de qualité, grâce à un personnel encadrant qualifié et à de nombreuses formations dispensées. Les ressources financières directement tirées de la commercialisation des produits ou services de l'EI sont fondamentales pour réaliser cet accompagnement et donner de vraies chances aux salariés de retrouver le chemin vers un emploi pérenne et de dépasser leurs difficultés sociales.

Par ailleurs, il est possible de considérer ces deux objectifs de réussite économique et sociale comme indissociables. Nous avons vu que la performance économique permettait le financement et la réalisation, voire la réussite du projet social de l'entreprise. Nous pouvons cependant aborder cette notion de cause à effet de la manière inverse. La qualité de l'accompagnement des salariés en insertion va être un vecteur direct de l'amélioration de leur qualification professionnelle, de leur bien-être, de leur motivation au travail et donc de leur productivité. Un salarié bien accompagné et sur la voie de la réussite sociale et professionnelle, se sentira plus motivé, sera plus à l'aise dans l'exercice de son poste, et produira un travail de meilleure qualité, en participant plus de cette manière au développement économique de l'entreprise. La qualité du service social qu'il reçoit va impacter sa productivité. La réussite du projet social de l'entreprise d'insertion peut ainsi être analysée comme un moyen permettant de favoriser sa croissance et sa performance économique.

Il existe donc un double objectif dans les entreprises d'insertion : celui d'avoir une bonne performance économique pour réaliser l'action sociale qui in fine pourra, en cas de réussite, contribuer directement à la réussite économique de l'entreprise. L'efficacité économique est au service de l'efficacité sociale et de la même façon le social sert l'économique : nous sommes dans ce cas dans un cercle vertueux pour l'entreprise d'insertion et pour sa réussite.

## 3. L'ENTREPRISE D'INSERTION, UN MODÈLE DE SAS COMBLANT UN "TROU STRUCTURAL"

---

### 3.1. UN DOUBLE ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET PROFESSIONNEL

#### 3.1.1. UN ACCOMPAGNEMENT DOUBLEMENT DUAL...

Grâce à sa performance économique, l'EI va pouvoir financer l'accompagnement apporté à chaque salarié en insertion pendant son CDDI. Cet accompagnement est défini par les auteurs Méline Cervera et Hervé Defalvard comme étant « doublement dual », puisqu'il s'agit d'un accompagnement à la fois social et professionnel, mais également d'un accompagnement dans et vers l'emploi<sup>26</sup>.

Il s'agit tout d'abord d'un accompagnement professionnel étant donné que le salarié en insertion aura un suivi de son travail et des formations afin d'évoluer au mieux à son poste de travail. Il existe en outre un accompagnement social dans la mesure où un chargé d'insertion aide et encadre le salarié en insertion dans les difficultés que ce dernier peut rencontrer d'un point de vue social (problème de santé, endettement, alphabétisation, etc). Enfin, on relève un accompagnement dans l'emploi (grâce à ce suivi au niveau professionnel dans le poste occupé) et vers l'emploi. L'un des objectifs principaux d'un salarié en entreprise d'insertion et pour l'EI elle-même, est que chaque salarié puisse élaborer un projet professionnel pendant son passage dans l'EI : le salarié est accompagné vers l'emploi.

L'EI fonctionne ainsi sur le modèle qualifié par M. Cervera et H. Defalvard de « sas vers l'emploi ». Les salariés présentant des difficultés sociales et professionnelles sont intégrés dans une structure pour apprendre et être formés à un travail. Leur premier objectif est de retrouver confiance en eux et de régler leurs problèmes sociaux et professionnels. Tout au long de leur parcours dans l'EI, ils seront accompagnés au quotidien pour résoudre leurs difficultés. Grâce à cet accompagnement et à leur travail dans la structure, ils développeront les compétences nécessaires pour retrouver une employabilité perdue. En parallèle, ils doivent construire un projet professionnel dans le but final de trouver un travail durable à leur sortie de l'EI qui soit en concordance avec leurs souhaits et leurs compétences. La structure de l'EI s'apparente de cette façon à un sas vers l'emploi pour tous ses salariés.

Plus qu'un simple sas, les auteurs Mélanie Péneau et Laure Servant la qualifient de « tremplin vers l'emploi et le lien social »<sup>27</sup>. Pour les personnes intégrant les entreprises d'insertion et possédant de nombreuses difficultés sociales et professionnelles, le fait d'intégrer une EI leur permet de développer ou de redévelopper des attitudes et des savoir-faire essentiels pour leur vie sociale et professionnelle. En seulement deux ans maximum, l'EI peut leur offrir la possibilité de passer d'une situation d'exclusion et de très grande difficulté, à un retour à l'emploi durable. Il s'agit donc d'un véritable tremplin vers l'emploi.

#### 3.1.2. ... FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES...

Lors de leur arrivée dans l'entreprise d'insertion, les salariés présentent de fortes carences dues à leurs difficultés sociales et professionnelles. Leur manque de compétences les empêche de répondre aux prérequis du travail en entreprise. L'objectif de l'EI est de restaurer les capacités des personnes et de combler leur défaut de compétences, afin de leur redonner confiance et de leur permettre de retrouver

<sup>26</sup> Méline Cervera et Hervé Defalvard (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi », *Travail et Emploi*, n°199

<sup>27</sup> Mélanie Péneau et Laure Servant (2012), « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », *Le sociographe*, Hors-série 5, p.159-182

un emploi futur dans une entreprise classique. Nous pouvons définir ce passage dans l'entreprise d'insertion comme un tremplin vers l'emploi et vers un retour à un équilibre social.

Pour réaliser cet objectif de restaurer et d'accroître les compétences des salariés, Philippe Semenowicz identifie deux voies que nous allons analyser<sup>28</sup>.

Tout d'abord, diverses formations sont dispensées pour favoriser le développement de savoirs élémentaires (cours d'alphabétisation, cours de français, etc) et de savoir-faire via des formations professionnelles. Ces dernières ont pour objectif de faire acquérir des compétences que les salariés en insertion utiliseront directement dans leur travail quotidien au sein de l'EI, mais aussi au sein de la future entreprise qu'ils envisagent d'intégrer à l'issue de leur CDDI. Cela permet aux salariés d'accroître considérablement le champ de professions et de missions qu'ils pourront réaliser à leur sortie de l'EI.

Toutefois, P. Semenowicz précise que le développement des savoir-être est plus déterminant que celui des savoir-faire puisque les entreprises classiques proposant des activités ne requérant que peu de qualifications, recherchent davantage des personnes sûres et fiables que des personnes qualifiées. L'accent est donc mis dans les EI sur ces savoir-être essentiels et transférables, qui seront évidemment nécessaires pour intégrer une entreprise traditionnelle. Il s'agit par exemple de la ponctualité, de la rigueur, de la capacité à travailler en équipe et à être autonome dans son travail au quotidien.

En plus de ce travail sur le développement des compétences, l'EI fait découvrir aux salariés récemment embauchés de nouveaux métiers dont ils n'avaient jamais entendu parler jusqu'à présent. L'idée est d'aller au-delà de leur champ de connaissances des professions possibles, qui est souvent limité à quelques métiers. La découverte de nouvelles opportunités leur permet d'entamer leur réflexion et d'augmenter considérablement l'adéquation entre leur profil, leurs attentes et leur projet professionnel futur. Ils possèdent plus de possibilités et d'options au moment d'élaborer leur projet professionnel.

Ainsi, tout ce travail d'accompagnement a pour but d'augmenter les compétences des salariés en insertion, en accumulant de nouveaux savoir-faire et savoir-être utiles pour l'EI et transférables dans leur future entreprise, mais également de pouvoir élargir leurs possibilités quant à leurs perspectives professionnelles pouvant être initialement limitées.

### 3.1.3. ... ET ENCOURAGEANT LA MOTIVATION DES SALARIÉS EN INSERTION

Cependant, l'EI peut être confrontée au manque de motivation de ses salariés en insertion pour la construction de leur projet professionnel. Leïla Pons affirme que les EI peuvent se retrouver face à ce problème de motivation : alors que l'EI souhaite accompagner ses salariés vers l'emploi futur, ces derniers ne voient dans leur contrat au sein de la structure qu'un soulagement dans leur recherche de travail semée d'embûches. Tout l'enjeu pour l'EI est d'éviter que les salariés ne se contentent de cette situation. Les salariés récemment recrutés dans le cadre d'une politique d'insertion se sentent en sécurité et sont rassurés par la perspective d'obtenir un contrat potentiel de deux ans. Le travail peut apparaître parfois comme un moyen d'obtenir un pécule pour vivre et qui leur permettra de pouvoir tenir ensuite un certain temps sans emploi. À leur entrée dans l'EI, les salariés sont nombreux à ne pas avoir cette vision à long terme de devoir élaborer un projet professionnel, autrement dit de devoir envisager un « après-EI ». L'EI doit travailler pour conserver leur motivation initiale en permanence et leur rappeler qu'à l'issue des deux années de contrat, ils doivent obtenir un emploi et construire au même moment un parcours et un projet professionnel. L'EI est un sas, même plus, un tremplin vers l'emploi, et ne doit pas être un lieu pour « se cacher » et pour être à l'abri pendant deux ans.

<sup>28</sup> Philippe Semenowicz (2013), « L'insertion par l'activité économique au prisme des capacités », Cahier de recherche, *Chaire d'économie sociale et solidaire UPEMLV*

Pour répondre à cette problématique de plus en plus fréquente actuellement, les EI cherchent à fidéliser leurs salariés en insertion et à maintenir leur motivation. A cet effet, aucune d'entre elles ne proposent directement de CDDI de deux ans, mais au contraire plusieurs CDDI. En général, un premier contrat de quatre mois est conclu (minimum légal) pour une première étape, pour le salarié d'un côté afin de voir s'il apprécie évoluer dans l'EI, et de l'autre pour l'EI pour évaluer le salarié sur son attitude et sur son travail. En parallèle, le chargé d'insertion et le salarié se rencontrent afin de fixer les objectifs du premier mois et plus globalement des 4 premiers mois (quelles sont ses problématiques sociales : recherche de logement, passer le permis de conduire, etc). À la fin du premier mois, la personne doit avoir engagé des démarches avec l'aide du chargé d'insertion, ce qui permet au salarié de faire preuve de sa volonté de retrouver une situation d'emploi pérenne à la fin du CDDI. Ensuite, un deuxième contrat de six mois est généralement proposé puis renouvelé, jusqu'à aller au terme de la durée maximale de deux ans. L'idée est de ne pas proposer en premier lieu un CDDI de deux ans mais d'offrir plusieurs contrats à durée déterminée afin de garder les salariés motivés. L'objectif est de leur faire garder en mémoire qu'ils doivent réfléchir et construire leur projet professionnel futur, une fois que leur passage au sein de l'EI sera terminé et qu'ils devront trouver un travail en adéquation avec leurs compétences et leurs souhaits.

## 3.2. DES MOYENS VARIÉS POUR PERMETTRE CET ACCOMPAGNEMENT

Le double accompagnement social et professionnel que nous venons d'étudier est rendu possible grâce aux multiples moyens dont disposent les entreprises d'insertion.

### 3.2.1. UN PERSONNEL DÉDIÉ À L'ACCOMPAGNEMENT

Premièrement, l'accompagnement en EI est réalisé grâce et par un personnel dédié. On identifie deux acteurs travaillant quotidiennement main dans la main avec les salariés en insertion : le chargé d'insertion, responsable de l'accompagnement social, et l'encadrant technique, en charge de l'accompagnement professionnel.

Le chargé d'insertion intervient dès l'intégration du salarié en établissant conjointement avec celui-ci des objectifs qu'il doit atteindre pendant son passage dans l'EI. Ils aborderont ensemble les problématiques rencontrées par le salarié d'un point de vue social et liées à la vie quotidienne, qui peuvent être multiples et plus ou moins importantes : problèmes de logement, problèmes administratifs, ou encore obtenir une place en crèche par exemple. En plus du travail du chargé d'insertion sur ces questions, le salarié reçoit des formations sortant du cadre professionnel afin de résoudre ses problèmes sociaux. Il bénéficie par exemple de cours d'alphabétisation, de français ou de conduite, c'est-à-dire des formations liées aux savoir-être « basiques ». Le chargé d'insertion doit en outre agir afin de lever les obstacles empêchant le salarié de retrouver un emploi à la fin de son contrat en CDDI. Une des raisons principales souvent mentionnée (à 42%<sup>29</sup>) pour expliquer les difficultés des personnes en insertion à trouver un travail est la possession du permis de conduire. Des formations sont ainsi proposées afin que certains salariés puissent le passer puisqu'il pourra constituer un élément déterminant voire un prérequis pour un emploi futur dans une entreprise classique. En parallèle, le chargé d'insertion mène des entretiens mensuels avec le salarié afin de réaliser un suivi pour son accompagnement social et pour les objectifs fixés dans le contrat.

Pour compléter le travail réalisé par le chargé d'insertion, le salarié bénéficie d'un accompagnement professionnel par un encadrant technique. Son travail commence dès l'arrivée de la personne recrutée en établissant un diagnostic de ses compétences, de ses savoir-être et de ses savoir-faire. Il est chargé d'accompagner le salarié en insertion dans son travail au quotidien et de réaliser également l'évaluation de ses compétences techniques pour faire remonter les besoins en formation. La bonne intégration du

<sup>29</sup> Marie Avenel et Véronique Rémy (2014), « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. Profil, accompagnement et situation à la sortie », *DARES Analyses*, n°020, mars 2014

salarié et l'identification des formations professionnelles nécessaires via le travail réalisé par l'encadrant technique, doit permettre au salarié de réaliser les objectifs fixés en terme de production. Outre cet aspect, l'encadrant technique intervient pour aider la personne en insertion à élaborer son projet professionnel. Des bilans réguliers sont effectués afin d'évaluer les acquis au niveau des compétences techniques, des savoir-être, et de l'orientation du projet professionnel envisagé. L'encadrant technique apporte son aide dans l'identification de professions pouvant correspondre à la personne suivant son profil, ses envies, ses compétences et peut de ce fait orienter les formations professionnelles complémentaires dont peuvent bénéficier les salariés en insertion. Des formations « annexes » comme des ateliers CV sont aussi organisées pour favoriser la recherche d'emploi.

Cependant toutes les entreprises en insertion ne possèdent pas de chargé d'insertion et d'encadrant technique, le coût d'un tel encadrement étant parfois trop élevé pour certaines structures à la stabilité financière fragile. Elles sont libres de pouvoir choisir un autre modèle d'accompagnement pour leurs salariés en insertion, même si l'accompagnement social et l'encadrement technique restent obligatoires.

Certaines d'entre elles ont même choisi un modèle singulier pour l'accompagnement des salariés. Leïla Pons nous donne l'exemple d'une entreprise d'insertion normande ayant chargé chacun de ses salariés permanents d'une mission participant à la réalisation du projet social de l'organisation : l'ensemble des salariés est ici investi dans l'accompagnement des personnes en insertion, en plus de la présence d'une accompagnatrice sociale et de multiples encadrants techniques.

Dans un modèle plus classique, la présence d'un chargé d'insertion et d'un encadrant technique spécialisés dans leur travail semble pourtant indispensable à la qualité de l'accompagnement social et professionnel. La relation entre ces deux employés est par ailleurs fondamentale pour le suivi du salarié en insertion, étant donné la complémentarité de leur travail. C'est dans ce sens que Méline Cervera et Hervé Defalvard comparent dans leur écrit la fonction de l'encadrant technique à un rôle de « passeur »<sup>30</sup>. Il réalise le pivot, autrement dit le lien, entre les difficultés sociales qu'il aura pu identifier lors du travail du salarié en insertion et le chargé d'insertion accompagnant le salarié sur ces mêmes problématiques.

### 3.2.2. LES MISES EN SITUATION PROFESSIONNELLES

En plus de cet accompagnement directement réalisé au sein de l'EI via le personnel dédié et les formations dispensées, les salariés possèdent d'autres moyens pour faciliter et valider leur projet professionnel afin de retrouver un emploi durable. Il existait tout d'abord jusqu'en mars 2014 l'Évaluation en Milieu de Travail (EMT), régulièrement utilisée dans les EI, qui s'apparentait à une mise en situation dans une entreprise classique. L'EMT permettait au salarié et à l'entreprise de pouvoir d'une part évaluer les compétences techniques de la personne, mais également de pouvoir découvrir pour le salarié un métier et une entreprise, précisément dans le but de confirmer ou non son projet professionnel. Cette évaluation est souvent mobilisée au début du parcours du salarié dans l'EI et durant la période précédant la fin de son contrat, afin de constater si le salarié est prêt à travailler dans le secteur classique. Comme il s'agit en général d'une courte durée (15 jours avec une durée maximale de 80 heures<sup>31</sup>), il y a peu d'impact sur l'activité générale de l'EI. L'EMT a été récemment supprimée et remplacée par la PMSMP (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel) reprenant globalement le même dispositif.

Le deuxième dispositif que peuvent utiliser les EI est le Prêt de Main d'Œuvre à but non lucratif (PMO). Bien qu'il soit en général moins utilisé que l'EMT, il s'agit là encore d'un outil intéressant dans l'optique de la recherche d'un emploi pérenne pour les salariés en insertion. Dans le cadre d'un PMO, un salarié

<sup>30</sup> Méline Cervera et Hervé Defalvard (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi », *Travail et Emploi*, n°199

<sup>31</sup> <http://www.pole-emploi.fr>

en insertion se rend dans une entreprise classique pour réaliser un travail pour une durée déterminée. Le salarié peut là encore apprécier son ressenti quant à ce travail dans cette entreprise, mais celle-ci utilise le PMO afin de pouvoir tester un salarié avant de le recruter. Pendant cette période, l'EI reste bien l'employeur du salarié qui est « prêt » à une entreprise commerciale classique pour une mise en situation<sup>32</sup>.

Afin d'uniformiser et de rendre plus lisibles les possibilités de mises en situation professionnelles, une loi a été promulguée le 5 mars 2014 concernant la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Elle donne la possibilité aux salariés en CDDI de bénéficier de mises en situation en milieu professionnel non rémunérées. Elle offre, de la même façon que l'EMT et le PMO, l'opportunité pour la personne en insertion de valider son projet professionnel et d'entamer un rapprochement avec une entreprise classique.

Ce sont donc la complémentarité et le sérieux d'un personnel spécifique, des formations techniques et extra professionnelles, ainsi que des mises en situation en entreprise, qui permettent à l'entreprise d'insertion d'assurer un accompagnement social et professionnel de qualité pour les salariés en insertion.

### 3.3. L'ÉCHEC DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DU MARCHÉ

La qualité du double accompagnement social et professionnel que nous venons d'analyser nécessite d'importants efforts de la part de l'entreprise d'insertion, efforts en matière de ressources humaines et financières. Il est facile de se rendre compte qu'un tel accompagnement aussi dense ne peut être réalisé par les entreprises classiques. Elles ne possèdent ni le temps, ni la volonté, ni le personnel nécessaire pour rendre cette mission sociale possible. La lourdeur de l'ensemble du processus permettant aux EI de réaliser leur projet social serait trop importante à inclure dans les entreprises traditionnelles. Les EI offrent une réponse aux personnes en situation d'exclusion sociale et professionnelle nécessitant un accompagnement que ne peuvent assurer les entreprises traditionnelles. Il y a dans ce sens un échec de la part du marché pour intégrer aujourd'hui ces personnes dans des structures classiques.

De la même façon, l'EI intervient là où l'État ne peut agir. En effet, le travail direct de l'État en matière de lutte contre les exclusions et de promotion de l'insertion ne se retrouve que dans son action pour enrayer la dynamique actuelle du chômage. Les institutions publiques sont aujourd'hui impuissantes pour offrir un service si développé, sérieux et professionnel que celui que l'on retrouve dans les EI. L'État soutient ainsi financièrement les structures de l'IAE comme l'EI, afin d'agir indirectement sur l'insertion, sur les problématiques d'exclusion professionnelle, et sur le chômage de longue durée. Les pouvoirs publics laissent de cette manière ce travail sur l'insertion à des structures parfois privées comme les EI. Le travail réalisé sur les thématiques de l'insertion et de l'exclusion est transféré de la sphère publique à la sphère économique.

Les EI interviennent donc dans un domaine où personne n'est présent : il existe une sorte de fossé entre l'action étatique et l'action des entreprises que les EI cherchent à combler. Elles pallient à la fois l'incapacité des entreprises classiques à prendre en charge un tel processus, au niveau social et professionnel, mais également la défaillance de l'État sur les problèmes d'insertion et de chômage. L'entreprise d'insertion est une réponse à l'échec de ces deux acteurs sur l'insertion des travailleurs en situation d'exclusion. Sylviane Zoonekynd affirme dans ce sens que l'EI a un rôle d'intermédiaire qui permet de « combler un trou structural »<sup>33</sup> entre les acteurs du marché (i.e. les entreprises

---

<sup>32</sup> Prêt de main d'œuvre entre entreprises, <http://vosdroits.service-public.fr>

<sup>33</sup> Sylviane Zoonekynd (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.3, p.33-46

traditionnelles) et les personnes en grande difficulté sociale et professionnelle à la recherche d'un emploi.

Dans la première partie de ce travail, nous avons étudié la vision théorique de l'entreprise d'insertion, ses caractéristiques, son champ d'intervention et les différents acteurs qui la composent. Cette structure au double objectif à la fois économique et social, possède un rôle déterminant dans notre société. En faisant acquérir à des personnes en situation d'exclusion des compétences et des savoir-être grâce à un accompagnement personnalisé de qualité et à la réalisation d'un travail, l'EI agit pour favoriser leur obtention d'un emploi pérenne et réduire leurs difficultés sociales. Elle apporte une réponse de qualité pour l'insertion de ces personnes que l'État et les entreprises classiques ne peuvent aujourd'hui assurer.

Après cette étude théorique, intéressons-nous désormais au fonctionnement pratique des EI. Sur quel(s) modèle(s) se base(nt)-elles et quel fonctionnement ont-elles choisi d'adopter ? À quels problèmes font-elles face ? Et surtout, comment peut-on évaluer leur travail ainsi que leur efficacité d'un point de vue économique et social ?

## II. LE MODÈLE ET LE FONCTIONNEMENT ACTUELS SUR LESQUELS SE BASE L'ENTREPRISE D'INSERTION LUI PERMETTENT-ILS D'ÊTRE SUFFISAMMENT PERFORMANTE ?

### 1. L'ENTREPRISE D'INSERTION, UN MODÈLE SPÉCIFIQUE OU SIMPLE CALQUE DE L'ENTREPRISE CLASSIQUE ?

Dans la première partie de notre étude, nous avons démontré que l'entreprise d'insertion se trouvait au carrefour entre l'État et les entreprises classiques. Cependant, l'EI étant une entreprise à part entière, il serait naturel de penser que son fonctionnement s'apparente à celui d'une entreprise classique. Ainsi, il convient de se demander s'il existe un modèle et un fonctionnement caractéristiques de l'EI ou si cette dernière tente de s'aligner sur ceux de ses homologues sur le marché.

#### 1.1. L'ENTREPRISE D'INSERTION: UNE ENTREPRISE CLASSIQUE AU REGARD DU MARCHÉ...

L'entreprise d'insertion est par définition une entreprise s'inscrivant dans le secteur marchand dans lequel elle commercialise des biens ou des services. Elle ne possède pas d'avantages particuliers sur le marché par rapport à ses concurrents directs du secteur classique à but lucratif. Elle répond au contraire aux mêmes obligations (charges sociales, taxes diverses) et est soumise à l'ensemble des règles du marché et de la concurrence comme tous les acteurs de l'économie. À première vue, il n'existe aucune différence apparente entre une EI et une entreprise classique.

Les EI sont justement actives dans tous les secteurs d'activité de l'économie française comme nous l'avons étudié dans la partie précédente. On remarque qu'elles interviennent en particulier dans les activités nécessitant de la main d'œuvre. Le graphe ci-dessous réalisé à partir des données de la DARES d'octobre 2014, nous offre la répartition des métiers des salariés en insertion récemment recrutés en 2012 dans les EI.



Parmi les différentes structures de l'IAE étudiées, seules les EI réussissent à intervenir dans tous les secteurs d'activités de l'économie. Elles sont aujourd'hui les seules SIAE à pouvoir agir dans des activités aussi variées que les entreprises dites classiques avec qui elles entrent pleinement en concurrence. De plus, la proportion de son intervention dans les trois secteurs d'activités classiques (primaire, secondaire et tertiaire) est presque identique à celle de l'économie française : les activités des EI sont un reflet de la structure de l'économie et du marché. Lorsque l'on s'intéresse à la nature de leurs domaines d'activités, on constate bien que les entreprises d'insertion sont perçues au regard du marché comme des entreprises classiques à part entière.

En outre, l'efficacité économique des EI est primordiale pour la survie de l'entreprise et pour la réalisation du projet social. L'EI recherche donc en premier lieu la réussite économique en dégagant un maximum de recettes financières, comme n'importe quelle entreprise évoluant dans le secteur marchand. On retrouve une nouvelle fois l'idée que l'entreprise d'insertion se caractérise de la même façon que toutes les entreprises lorsque l'on se place du point de vue global du marché.

## 1.2. ... ET DANS SON MODE DE FONCTIONNEMENT ?

Bien que l'EI ne présente à première vue aucune particularité par rapport aux entreprises classiques au regard du marché, il est légitime de penser, étant donné sa nature et son essence, qu'elle se distingue alors dans sa manière de fonctionner.

### 1.2.1. L'ADOPTION DES CODES DE L'ENTREPRISE

Depuis sa création il y a une trentaine d'années, on remarque une professionnalisation grandissante du secteur de l'IAE et inévitablement des structures le composant comme les EI. Au fur et à mesure, les EI se sont professionnalisées et ont commencé à faire évoluer leurs structures souvent associatives vers de véritables entreprises.

Partant de la théorie de Bernard Enjolras, Patrick Gianfaldoni et Sylviane Zoonekynd évoquent tous deux dans leurs ouvrages l'idée d'un isomorphisme respectivement « mimétique »<sup>34</sup> et « institutionnel »<sup>35</sup> des entreprises d'insertion par rapport aux entreprises classiques. Les EI adopteraient selon eux les modes d'organisation et de production des entreprises traditionnelles sur le marché afin de s'adapter à leurs modèles qui ont fait leur preuve. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, P. Gianfaldoni affirme que les entreprises soumises à de nombreuses incertitudes sont naturellement tentées d'imiter le fonctionnement de structures plus solides. Dans cette logique, les entreprises d'insertion ont importé et intégré les codes régissant l'organisation et la production des entreprises du secteur classique. Les méthodes de gestion des acteurs traditionnels ont été incorporées au sein des EI qui disposent d'un langage commun avec les entreprises classiques.

On retrouve ainsi dans les EI le système lié au management : hiérarchie claire et définie, méthodes d'évaluations du travail, emplois du temps fixes, système de primes, etc. Au-delà du management, les salariés en insertion participent à la vie de l'entreprise via l'intégration de certains organes de l'EI (comité d'entreprise ou délégué du personnel) comme dans toute entreprise classique. Les EI ont également organisé comme chez leurs consœurs un système de sanctions en introduisant des règles

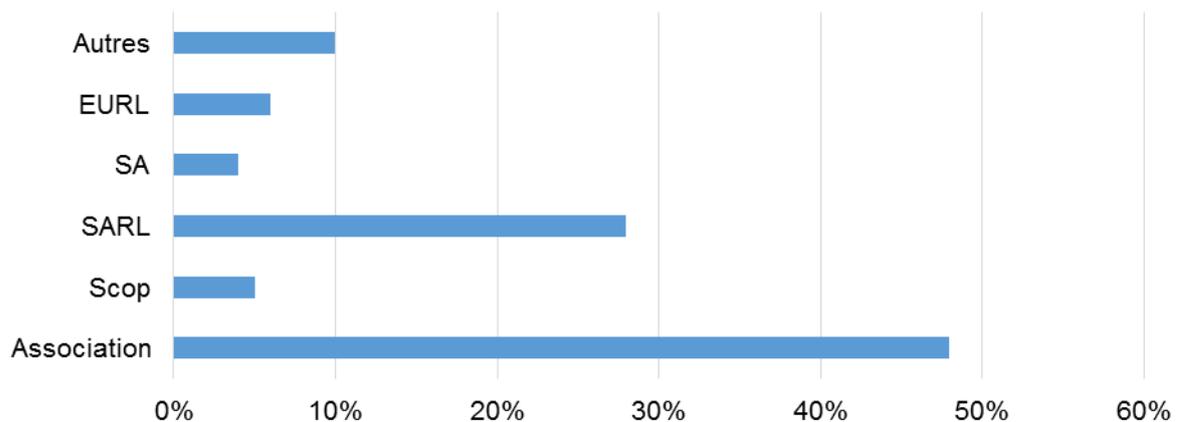
<sup>34</sup> Patrick Gianfaldoni (2013), « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *Entreprendre & Innover*, n°17, p.35-43

<sup>35</sup> Sylviane Zoonekynd (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.3, p.33-46

pour chaque salarié. Enfin, l'organisation du travail est optimale pour améliorer constamment la performance économique de l'entreprise, puisque ses recettes doivent couvrir le maximum de ses charges. Les compétences managériales et l'organisation de production des entreprises classiques sont donc copiées ou du moins imitées par les EI. L'entreprise d'insertion est dans ce cas une entreprise classique jusque dans son fonctionnement puisqu'elle cherche à s'en rapprocher au maximum en adoptant ses codes : il existe bien un « isomorphisme mimétique ».

De plus, on remarque un alignement des entreprises d'insertion sur les entreprises classiques concernant le statut juridique de celles-ci. Bien que la forme juridique n'a que peu d'importance et qu'aucune forme n'est imposée, il est important de remarquer le nombre croissant d'EI adoptant un statut juridique de sociétés commerciales (SA ou SARL par exemple). Les EI sont de plus en plus nombreuses à délaisser le statut associatif au profit d'un statut commercial afin de s'aligner sur les entreprises classiques avec lesquelles elles sont en concurrence. L'étude de la DARES confirme cette idée que l'adoption d'un statut juridique commercial est aujourd'hui plus utilisée afin que les EI puissent avoir le même fonctionnement que les entreprises intervenant sur des activités similaires. Il est tout de même important de noter que la forme associative reste le statut juridique le plus utilisé aujourd'hui au sein des entreprises d'insertion, puisque près de la moitié d'entre elles (48%) sont des associations.

Le graphe ci-dessous nous indique la répartition des EI selon leur statut juridique d'après une étude réalisée par la DARES<sup>36</sup> pour l'année 2012 :



L'adoption de ces codes de l'entreprise classique au sein de l'EI via l'importation de méthodes de gestion, d'organisation et de statut juridique, nous renvoie à plusieurs explications. On relève tout d'abord la part croissante du nombre de dirigeants d'EI possédant des formations commerciales et provenant du secteur classique à but lucratif. Ces nouveaux dirigeants ont naturellement intégré le fonctionnement et les outils des entreprises traditionnelles au sein des EI, pour gagner en efficacité et en professionnalisme.

Le mimétisme des EI par rapport aux entreprises classiques s'explique aussi par la volonté des EI de s'inscrire dans une logique de professionnalisation du secteur en s'alignant sur l'ensemble de ses concurrents. Cette professionnalisation est visible pour le marché et pour toutes les entreprises concurrentes qui considèrent les EI comme de véritables acteurs et adversaires sur le marché. Les entreprises classiques du secteur seront ainsi plus à même de reconnaître la qualité du travail réalisé par les salariés en insertion qui chercheront demain à les rejoindre. Ils disposent d'une meilleure crédibilité pour évoquer leurs missions réalisées au sein d'une EI.

<sup>36</sup> Vanessa Albert (2014), « L'insertion par l'activité économique en 2012 : hausse du nombre de salariés en insertion, essentiellement portée par les ACI et les AI », *DARES Analyses*, n°079, octobre 2014

De ce fait, la troisième raison sous-jacente de ce mimétisme observé est la volonté de permettre aux salariés en insertion d'évoluer dans une structure dont le fonctionnement est quasi identique à celui de l'entreprise qu'ils espèrent pouvoir intégrer à la fin de leur CDDI. Adopter les codes et les règles des entreprises traditionnelles donne l'opportunité aux salariés de pouvoir s'intégrer plus facilement et plus rapidement après leur passage au sein de l'entreprise d'insertion. Les salariés seront plus crédibles vis-à-vis de leurs futurs employeurs et seront mieux préparés pour la suite. Intégrer une entreprise d'insertion fonctionnant vraisemblablement comme une entreprise classique du même secteur d'activité leur permet de retrouver leur employabilité et de développer des savoir-être et des savoir-faire totalement transférables dans leur future entreprise d'accueil.

C'est donc une volonté affichée de la part de l'entreprise d'insertion d'adapter son mode de fonctionnement à celui des entreprises traditionnelles. Cependant, ces dernières ne possèdent pas comme les EI de missions sociales à intégrer dans leur système. Qu'advient-il alors des projets sociaux dans le fonctionnement de l'EI ? Sont-ils mis au second plan aux dépens de l'économique comme pour les entreprises classiques ou sont-ils complètement intégrés dans le système ?

### 1.2.2. LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE À TOUT PRIX ?

L'objectif de toute entreprise est de dégager un maximum de profits sur son activité et de durer. Ceci est le cas de l'EI qui recherche à financer son activité sociale. Pour ce faire, elle a adopté les codes et les méthodes de production de l'entreprise classique afin d'améliorer sa production, son activité et son organisation. L'amélioration de la performance économique est devenue une problématique primordiale au sein des EI, à la recherche de nouvelles recettes financières pour couvrir encore plus leurs charges et être moins dépendante des aides financières externes.

Face à cette recherche d'efficacité économique dans un marché souvent morose et hyper concurrentiel, Mélanie Péneau et Laure Servant affirment que « l'instabilité économique de la structure pousse à mettre de côté le volet social pour assurer sa survie économique »<sup>37</sup>. En effet, si une EI présente de sérieuses difficultés financières, ses efforts peuvent se concentrer sur les aspects économiques plutôt que sur ses missions sociales. Les salariés permanents sont alors mobilisés pour agir sur la recherche de solutions afin d'améliorer la situation économique de la structure, et ce en délaissant automatiquement le projet social.

Cette même idée selon laquelle l'économique pourrait avoir la priorité sur le social dans les entreprises d'insertion, se retrouve pour les deux auteurs au niveau du recrutement. Comme nous l'avons vu, le nombre de personnes susceptibles d'intégrer une EI (chômeurs longue durée, jeunes en difficulté et allocataires du RSA) sont de plus en plus nombreux étant donné le contexte économique actuel et l'explosion du chômage. Le profil de ces personnes est très disparate : certaines cumulent d'énormes et de très nombreuses difficultés d'ordre à la fois social et professionnel, alors que d'autres ont intégré une de ces catégories faute d'opportunités sur le marché du travail. Face à l'augmentation de son public d'accueil, les entreprises d'insertion possèdent de plus en plus de candidats potentiels souhaitant intégrer leur structure et bénéficier d'un emploi de droit commun. Faute d'offres d'emploi disponibles, des chômeurs formés moins éloignés du marché de l'emploi et sans véritables difficultés sociales à résoudre, se retrouvent à postuler dans des EI. Dans ce contexte, nous pouvons facilement imaginer la tentation pour les EI de recruter en priorité ces personnes présentant le moins de difficultés sociales et professionnelles. Recruter de tels profils est un facteur direct de création de valeur pour l'EI. L'intégration et la prise de poste du salarié en insertion embauché seront plus rapides et sa productivité sera meilleure que celle d'une personne devant (ré)apprendre le travail en entreprise et régler ses problèmes sociaux. La performance de l'EI se verra améliorer de par les compétences de ses salariés et le travail d'accompagnement sera plus simple et moins lourd.

<sup>37</sup> Mélanie Péneau et Laure Servant (2012), « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », *Le sociographe*, Hors-série 5, p.159-182

Outre une meilleure performance productive et économique, l'EI présenterait de meilleurs résultats pour l'insertion à la sortie de ses salariés. Comme nous l'avons étudié, une partie de l'aide au poste d'insertion versée aux EI pour chaque salarié en insertion est variable (de 0 à 10% du montant fixe de l'aide au poste) et perçue par les EI en fonction de leurs résultats. Une des composantes permettant l'évaluation de ce montant variable est le taux de sorties dites positives des salariés en insertion, c'est-à-dire le pourcentage de salariés ayant retrouvé le chemin de l'emploi (CDI ou CDD de six mois) ou une formation qualifiante à l'issue de leur parcours au sein de l'EI. Recruter des personnes plus qualifiées, plus formées et aux difficultés sociales moins importantes voire inexistantes, revient à s'assurer un meilleur taux de sortie qui permettra à l'EI de présenter de meilleures statistiques et de recevoir des financements plus importants grâce à la « réussite » de son action sociale.

Au vu de notre étude et de notre analyse, l'EI ne doit pas basculer vers cette facilité de privilégier sa survie et sa performance économique au détriment de son action sociale. Cette dernière est la raison même de son existence et de ses valeurs. Entreprendre une telle politique de recrutement, c'est délaisser l'essence même de l'EI et devenir une entreprise classique mais recevant des financements pour un accompagnement qui perdra de son sens car il sera peu utile.

Pour soutenir nos propos et les confronter à la réalité, nous avons rencontré dans le cadre de ce mémoire les dirigeants de deux EI implantées à Angers : Matthieu Lerays, responsable de Ménage Service - entreprise de service à la personne (ménage, repassage, garde d'enfants), et Béatrice Stéphan, directrice d'APIVET - entreprise de la filière textile assurant la collecte, le tri et la vente de vêtements<sup>38</sup>. Analysant dans cette étude le fonctionnement et la stratégie des EI, nous avons pris le parti de rencontrer en priorité des chefs d'entreprise.

Pour ces deux EI angevines, la politique de recrutement relativement simple ne fait pas état d'un tel constat où les candidats plus formés et moins éloignés du monde du travail seraient volontairement privilégiés. Elle suit cependant quelques critères fixés pour le recrutement de leurs salariés.

Pour Ménage Service, le critère numéro un est de savoir parler, écrire et comprendre le français. Puisque chaque salarié en insertion sera en contact avec un client, la maîtrise de la langue française est primordiale. Le deuxième prérequis est lié à la motivation directe du candidat afin de travailler dans le secteur de l'aide à la personne. L'entreprise s'assure que ce candidat possède un minimum d'intérêt pour ce secteur et ait conscience des obligations et contraintes liées à l'exercice de son futur travail.

APIVET possède quasiment les mêmes critères en termes de recrutement. Béatrice Stéphan précise que la première condition pour recruter un salarié est le LEC, c'est-à-dire, lire, écrire, compter. « Le LEC est indispensable au sein d'APIVET pour un travail dans l'une de nos trois activités, à savoir la collecte, le tri et la vente ». Le deuxième critère, devenu primordial au fil des années, concerne également la motivation de la personne : « Est-elle d'accord pour se faire accompagner ? Veut-elle vraiment s'engager à travailler 35 heures par semaine ? Souhaite-elle réellement trouver un travail à l'issue de son contrat ? Toutes ces questions sont aujourd'hui fondamentales et nous aident à déceler les personnes vraiment motivées et prêtes à s'investir dans le projet ».

Ainsi, on constate que l'EI peut avoir tendance à copier le modèle de l'entreprise classique jusqu'au point d'être tentée de mettre de côté l'aspect social de son activité au profit de la performance économique. La recherche d'équilibre entre cette dualité de l'économique et du social peut de ce fait être difficile. Les politiques de recrutement des EI peuvent révéler la pratique d'un tel arbitrage en faveur de l'économique. Nous pouvons tout de même penser que cet arbitrage reste marginal au sein des EI qui tentent au maximum d'intégrer la notion d'efficacité sociale dans leur modèle, facteur principal les

---

<sup>38</sup> Présentation des deux entreprises en annexes

différenciant des entreprises classiques du secteur à but lucratif, comme cela est le cas au sein de Ménage Service et d'APIVET.

### 1.2.3. L'INTÉGRATION DE L'EFFICACITÉ SOCIALE DANS LE MODÈLE

Dans certaines EI, confrontées à la fois à un contexte économique morose et à des difficultés financières, les dimensions économiques peuvent prendre le pas sur les enjeux sociaux. La réussite économique devient la priorité de l'entreprise, comme toute entreprise du secteur classique. Toutefois, on note une différence fondamentale entre les deux types d'entités. L'EI peut parfois avoir la tentation de mettre au second plan son projet social, mais uniquement lorsque sa santé financière et sa survie sont menacées. Lors d'une période de croissance, qu'elle soit légère ou forte, il n'y a plus de raison pour délaissier le projet social au profit de la recherche de rentabilité. Et c'est bien là toute la différence avec l'entreprise classique qui cherchera constamment, peu importe sa situation financière, à maximiser ses bénéfices.

Au sein même du modèle et du fonctionnement de l'EI, il existe donc indéniablement une différence avec les entreprises classiques, même si sa perception n'est pas évidente au premier regard. L'EI intègre à chaque échelle de son modèle toutes les dimensions liées à son projet social.

En effet, il aurait été simpliste de penser que les EI délaisseraient facilement leur mission sociale alors que celle-ci est présente au cœur même de leur activité. On retrouve justement l'incorporation du projet social à différents niveaux de l'EI. Tout d'abord, au sein du personnel exclusivement dédié à la mission sociale, c'est-à-dire les chargés d'insertion et les encadrants techniques, à travers l'accompagnement socio professionnel qu'ils offrent aux salariés en insertion. Les chargés d'insertion et les encadrants techniques composent une partie importante du personnel permanent des entreprises d'insertion, dont le travail et l'implication sont à la base du service d'insertion offert par l'EI.

Outre le personnel voué exclusivement à l'insertion, on retrouve cette idée d'intégration des missions sociales de l'entreprise au sein même des autres membres du personnel permanent (autres que les chargés d'insertion et les encadrants techniques). Ces salariés, souvent moins bien payés que dans le secteur classique pour un poste similaire, se sentent investis par le projet social car ils ont un intérêt pour l'aspect social de l'entreprise d'insertion. Ils se sentent proches de l'EI de par les valeurs qu'elle défend. Marilyn Meyer affirme dans ce sens que ces salariés ont la sensation d'agir pour un projet social noble pour lequel ils apportent de la valeur. Plus qu'une satisfaction d'être utile à ces salariés en insertion, ils « tendent à fournir un niveau d'effort supérieur »<sup>39</sup> d'après son analyse. Les salariés permanents des EI sont bien différents de ceux des entreprises classiques puisqu'ils portent en eux, dans leurs valeurs et dans leur travail au quotidien, le projet social de l'EI.

Le personnel des EI, de par ses principes et son investissement, participe à la culture d'entreprise bien spécifique des EI. Les valeurs défendues par ces structures sont portées par ses salariés permanents particulièrement investis et motivés à évoluer au sein de l'EI. La culture et les valeurs de l'EI sont aussi définies et construites par les salariés en insertion eux-mêmes, et c'est ce qui fait la particularité de la structure par rapport à une entreprise classique. L'EI porte en son cœur son projet social à travers ses salariés, que ce soit via l'investissement au travail du personnel permanent ou via la volonté des salariés en CDDI à réussir leur insertion.

Même si l'on remarque l'adoption par l'EI des codes de l'entreprise classique (mode de gestion, d'organisation et recherche de profits), l'EI se distingue naturellement par la réalisation de son projet social qui se retrouve au cœur son activité, dans ses valeurs et dans sa culture d'entreprise. Son modèle

<sup>39</sup> Maryline Meyer (2009), « Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique », *Innovations*, n°29, p.87-102

intrinsèque diffère de celui de l'entreprise classique même si de très nombreuses ressemblances sont avérées dans leurs fonctionnements respectifs.

## **2. LA DUALITÉ DE L'ÉTAT, ENTRE MOTEUR ET FREIN À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE D'INSERTION**

---

Dans la première partie de notre travail, nous avons analysé la place de l'État dans le secteur de l'insertion en France. Il nous est apparu que les actions étatiques menées se résumaient seulement à la lutte globale contre le chômage. Aucune offre d'insertion aussi complète, dense et professionnelle que celle proposée par les entreprises d'insertion n'est proposée par l'État. Ce dernier apporte en contrepartie un appui financier aux EI pour les aider dans leur projet social. Nous avons conclu que l'État réalisait un transfert de ses compétences, en matière de travail de promotion de l'insertion des personnes en situation d'exclusion, au profit des EI. Il paraît alors logique que ce transfert à la fois d'argent et de compétences induise des contreparties inévitables. Si l'on se place du point de vue des entreprises d'insertion, quel est le rôle exact et l'impact de l'État sur son activité ?

### **2.1. L'ÉTAT COMME MOTEUR DE LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE D'INSERTION...**

Au sein du secteur de l'insertion par l'activité économique, l'État intervient via l'action de plusieurs organismes étatiques chargés de réglementer et d'organiser le secteur. Comme étudié auparavant, trois entités publiques très différentes agissent conjointement pour permettre le fonctionnement de l'IAE au niveau de sa réglementation et de son fonctionnement : Pôle Emploi, la DIRECCTE et le CDIAE. L'EI conclut une convention avec la DIRECCTE, dont elle reçoit l'avis consultatif du CDIAE, pour réaliser son activité d'insertion de salariés préalablement validés par Pôle Emploi, et pour recevoir les financements des pouvoirs publics. L'État offre aux EI un cadre réglementaire pour la reconnaissance de leurs activités en tant qu'entreprises œuvrant pour l'insertion.

Par ailleurs, l'État agit pour favoriser la reconnaissance et le développement du secteur de l'IAE dans lequel s'inscrivent les entreprises d'insertion. La loi portée par Benoît Hamon et adoptée par l'Assemblée Nationale en juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire participe directement à la plus grande reconnaissance de tous les acteurs appartenant à ce champ de l'économie française. Progressivement, l'importance et le développement du secteur sont reconnus et soutenus par le gouvernement.

Ainsi, l'État a un rôle direct et moteur pour les entreprises d'insertion puisqu'il offre une réglementation de leur activité et reconnaît légalement leur importance grandissante dans l'économie, donnant par la même plus de visibilité de leurs actions au grand public.

Outre cet aspect légal et réglementaire, l'État intervient directement auprès des EI en leur octroyant une aide financière. Cette « aide au poste d'insertion » est obtenue pour chaque EI conventionnée par la DIRECCTE pour l'accueil d'un salarié en insertion en équivalent temps plein (ETP). Lors de la première partie de notre étude, nous avons vu que cette aide au poste s'élevait à 10 000 euros par an par ETP par poste, et ce depuis la réforme des financements du secteur de l'IAE en 2014. L'aide financière composée des 10 000 euros correspondant au montant socle, peut être complétée par l'obtention d'un montant modulé compris entre 0 et 10% du montant socle.

Certaines aides peuvent également être versées aux EI par les Conseils Généraux et les mairies. Toutefois, ces aides sont variables et ne suivent aucune règle imposée par l'État. Chaque département et chaque ville est responsable des montants possiblement alloués aux EI. Par exemple, dans le département du Maine-et-Loire, le Conseil Général octroie 3 000 euros par an et par poste aux EI pour chaque personne recrutée étant allocataire du RSA afin de financer l'accompagnement et l'aide au salaire. Enfin la ville d'Angers (Angers Loire Métropole) offre une petite subvention de fonctionnement aux EI, dont bénéficient les deux structures rencontrées dans le cadre de ce mémoire.

Cette aide au poste accordée par l'État aux EI est aujourd'hui primordiale et nécessaire pour leur activité, notamment pour la réalisation de leur projet social. L'obtention de cette aide publique possède plusieurs explications. Tout d'abord, l'aide vient en partie financer le personnel dédié à l'accompagnement social et professionnel que l'on ne retrouve pas dans les entreprises classiques. De plus, elle permet de pallier à la moindre productivité des salariés accueillis du fait de leurs difficultés sociales et professionnelles. Un salarié très éloigné du monde de l'emploi sera automatiquement moins efficace et moins productif qu'un salarié travaillant dans une entreprise classique pour un poste similaire. Enfin, les salariés en insertion recrutés n'évoluant dans l'EI qu'au maximum deux années (durée maximale du CDDI), l'aide financière est utilisée pour compenser le grand turnover des effectifs et les pertes engendrées (financières, ressources humaines, temps, etc). Une entreprise classique au personnel plus ou moins fixe ne subit pas les coûts liés à la formation constante de ses salariés, ou encore au manque de cohésion au sein des équipes.

Les pouvoirs publics aident ainsi financièrement les EI pour les accompagner et les soutenir dans leurs actions sociales. Interrogé justement sur le rôle de l'État pour son activité, Mathieu Lerays, responsable d'entité chez Ménage Service, affirme bien que pour lui, « l'État est avant tout un accompagnateur financier ».

Il est clair que l'État joue ici un rôle moteur déterminant dans l'activité des entreprises d'insertion en leur offrant un cadre réglementaire et un soutien financier conséquent mais nécessaire. Il possède dans ce sens une triple casquette, avec un rôle à la fois de financeur, d'animateur et de régulateur de l'ensemble du secteur<sup>40</sup>.

Toutefois, on se rend facilement compte que le montant octroyé par l'État aux EI est relativement faible compte tenu de l'accompagnement offert, de la faible productivité des salariés et du grand turnover. Les EI estiment elles que pour couvrir l'ensemble de ces aspects, l'aide au poste devrait s'élever au minimum à 13 356 euros<sup>41</sup>. Béatrice Stéphan de l'EI APIVET confirme cette idée : « C'est comme s'il ne reconnaissait pas le travail supplémentaire réalisé par les EI, car l'aide au poste ne permet pas de tout compenser ! Pour fonctionner comme une entreprise classique, il faudrait que les subventions soient la cerise sur le gâteau et non pas nécessaires à notre survie ». Bien que faibles, ces financements sont cependant nécessaires et entraînent comme on l'imagine une dépendance de l'EI à ces aides et des contreparties importantes vis-à-vis de l'État.

## 2.2. ... MAIS POUVANT FREINER SON DÉVELOPPEMENT

L'État offre un soutien financier non négligeable aux entreprises d'insertion pour chaque poste en équivalent temps plein. Il impose cependant un plafonnement du nombre de ces postes ouvrant le droit à des subventions publiques. Depuis plusieurs années, ce sont 15 000 postes au maximum qui sont financés par l'État au titre de l'insertion (EI et ETTI confondues). Ce quota pose aujourd'hui de nombreux

<sup>40</sup> L'insertion par l'activité économique, *Alternatives Économiques*, Poche n°44, mai 2010

<sup>41</sup> Entreprises d'insertion en péril: la preuve par l'exemple, *Recma*, <http://www.recma.org/actualite/entreprises-dinsertion-en-peril-la-preuve-par-l'exemple>

problèmes aux EI qui ne peuvent penser à se développer, faute de pouvoir compter sur de nouveaux postes en insertion conventionnés pour financer leur expansion souvent nécessaire. Les EI en croissance se retrouvent bloquées dans l'essor de leurs activités et tout simplement dans le développement de leur structure. L'obtention d'une nouvelle aide pour un poste pour une entreprise d'insertion n'est alors possible qu'en cas de perte d'un de ces postes conventionnés par une de ses consœurs de la région. Nous nous retrouvons face à un paradoxe : l'État qui offre un appui financier aux EI pour permettre leur activité les contraint à devoir trouver d'autres moyens pour se développer. Malheureusement, cette incapacité à accompagner financièrement les EI pour de nouveaux postes en insertion se solde bien souvent par un statut quo de leur masse salariale et des difficultés financières accrues.

Béatrice Stéphan, directrice de l'entreprise d'insertion APIVET à Angers, nous confirme ce problème de développement dû en grande partie à l'absence de moyens financiers appropriés, qui l'empêche aujourd'hui de faire grandir son entreprise. « Nous sommes en constante progression en termes de production et de chiffre d'affaires mais les moyens sont devenus insuffisants. Les charges fixes sont trop conséquentes par rapport au nombre de salariés. Je suis arrivée à la limite de ce que je pouvais faire, et c'est bien la limite du modèle. Il faudrait passer une marche supplémentaire, pouvoir embaucher et passer à près de 30 salariés mais financièrement ce n'est juste pas possible ».

En plus de ce blocage concernant le développement des activités des entreprises d'insertion, le plafonnement ne peut que freiner l'envie de jeunes entrepreneurs de créer une EI. Il existe ainsi un frein joué par l'État concernant les EI, que ce soit dans leur création ou dans leur croissance actuelle et future.

Bien que les aides au poste soient plafonnées, il n'en est pas moins que leur versement est devenu essentiel pour l'ensemble des entreprises d'insertion pour espérer rivaliser avec les entreprises classiques du secteur marchand. Les EI sont dépendantes de l'État de par cet appui financier, nécessaire pour la survie de leur activité sociale. On remarque ici le rôle paradoxal de l'État dans son soutien aux entreprises d'insertion. Alors que ses subventions via l'aide au poste d'insertion sont essentielles pour les EI, devenues tributaires de tels appuis financiers, l'État les expose parallèlement au marché et à la concurrence féroce des entreprises classiques de leur secteur d'activité. Patrick Gianfaldoni développe cette idée en évoquant les entreprises sociales mais dont la situation sur ce point est comparable dans notre analyse aux entreprises d'insertion. Il déclare que d'un côté, l'État va les « maintenir sous tutelle publique et sous dépendance relative des subventions et de l'autre les exposer aux mécanismes concurrentiels et les convertir aux normes managériales »<sup>42</sup>. L'appui financier et réglementaire de l'État pour les EI engendre une grande dépendance, mais aussi une adaptation de leur fonctionnement en interne (règles de management) et en externe (lois du marché et de la concurrence).

En plus de cette dépendance financière vis-à-vis des pouvoirs publics, l'État a introduit une notion de contrôle de plus en plus fort sur les entreprises d'insertion. Selon la fédération des entreprises d'insertion de Normandie, l'État apporte des subventions, mais en contrepartie, demande des résultats du fait des restrictions budgétaires et de la situation financière des pouvoirs publics. On rappelle que dans le rapport réalisé conjointement par l'IGF et l'IGAS, le financement du secteur global de l'IAE par les pouvoirs publics est estimé à plus d'un milliard d'euros. L'État est en conséquence plus exigeant concernant les objectifs fixés aux EI en termes d'insertion et surtout plus regardant sur les résultats obtenus au niveau des taux de sorties positives. Un retour sur investissement est exigé, étant donné l'appui financier important que suppose l'aide au poste d'insertion. Le contrôle accru de l'État peut s'apparenter à ce que P. Gianfaldoni et S. Zoonekynd identifient tous deux dans leurs écrits mentionnés auparavant comme un « isomorphisme coercitif ». Les EI agissent dans un cadre réglementé où l'État

<sup>42</sup> Patrick Gianfaldoni (2013), « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *Entreprendre & Innover*, n°17, p.35-43

impose des règles et influence les modes de fonctionnement. Les EI adaptent ainsi leurs activités et leurs fonctionnements par rapport à ce contrôle exercé par les pouvoirs publics.

Avec ces règles imposées, l'État fixe aussi des objectifs aux entreprises d'insertion afin d'évaluer leurs actions réalisées en partie grâce aux aides financières accordées. Les EI se trouvent confrontées à cette dualité de devoir être performant socialement et en même temps de répondre aux objectifs imposés par l'État. On retrouve l'idée énoncée plus tôt de savoir où placer la limite entre l'économique et le social, c'est-à-dire entre le devoir de remplir les objectifs fixés par les pouvoirs publics afin d'obtenir des subventions supplémentaires, et de l'autre la qualité de l'accompagnement proposé aux salariés en insertion. L'économique et le social se retrouvent à nouveau confrontés au sein de l'action et du fonctionnement de l'entreprise d'insertion. Dans leur écrit cité précédemment, Mélanie Pénau et Laure Servant expriment cette idée selon laquelle les SIAE, et par extension les EI, sont prises entre deux logiques : « celles d'être socialement responsables en offrant un emploi et un accompagnement social et professionnel à un public en difficulté, et celle de suivre les objectifs chiffrés exigés par l'État en mettant parfois, malgré elles, leurs valeurs idéologiques en second plan ». Le système d'évaluation et de subventions introduit par l'État oblige les EI à se focaliser sur ces objectifs chiffrés, alors que la réussite de l'accompagnement social et professionnel peut être évaluée autrement que par les taux de sorties positives. Les EI se retrouvent prises dans un étau, entre offrir un accompagnement de qualité à des personnes en situation d'exclusion, et satisfaire impérativement les résultats imposés par les pouvoirs publics en matière d'insertion dans le but d'obtenir des aides financières.

En plus des objectifs chiffrés de plus en plus contraignants en termes de sorties positives, les pouvoirs publics demandent aujourd'hui un accompagnement plus important des salariés en insertion. Les heures exigées pour la formation et l'accompagnement à proprement parler des salariés est en constante augmentation. Béatrice Stéphan déplore cette politique qui ne fait qu'aggraver la situation de son entreprise. « Clairement la situation va devenir vraiment très compliquée, car on est face à un public difficile, avec des subventions quasi inchangées, et un accompagnement plus surveillé qui doit se densifier, le tout en gardant au minimum le niveau de production actuel ! Si on veut que l'entreprise puisse survivre, on ne pourra pas assurer autant de formation et d'heures d'accompagnement, ça devient impossible. Pour permettre autant d'accompagnement et de qualité dans le projet social, il ne faut pas oublier que le moyen pour tout ça, la base, c'est l'activité économique qui est donc primordiale. Malheureusement on ne pourra pas consacrer autant de temps à l'accompagnement sans que cela n'impacte de manière importante la production qui ne permet déjà pas à l'heure actuelle de financer de manière suffisante l'entreprise et les projets sociaux. Nous sommes face à une impasse due à cette incohérence des politiques publiques ».

De par ce rôle de « gendarme » et de contrôleur accru, l'État influe et conditionne de manière conséquente le fonctionnement même des entreprises d'insertion qui doivent s'adapter aux règles imposées. Cet aspect coercitif de l'action de l'État freine indéniablement le développement et la performance des entreprises d'insertion, étant donné les limites fixées pour le financement des postes en insertion, la dépendance engendrée par le versement des aides essentielles à leur survie, les objectifs fixés pour évaluer leur action en termes d'insertion, et enfin la demande d'un accompagnement densifié.

Ainsi, nous avons démontré que le fonctionnement des entreprises d'insertion françaises était fortement adapté à celui des entreprises classiques du secteur marchand, mais également influencé par le rôle joué par les pouvoirs publics sur leurs activités. Il est désormais temps de s'interroger sur la performance même des EI. Ce modèle et ce fonctionnement décrits dans les points précédents permettent-ils à l'heure actuelle aux entreprises d'insertion d'être suffisamment efficaces économiquement et socialement ?

### **3. L'ENTREPRISE D'INSERTION AUJOURD'HUI : UNE EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE SUFFISANTE ?**

---

L'entreprise d'insertion se caractérise comme nous l'avons étudié précédemment par la dualité de son action. Elle doit remplir des objectifs économiques afin de pouvoir financer son activité sociale, finalité de son existence. Il convient alors de se pencher sur une analyse économique puis sociale des actions exercées par les EI en France afin d'évaluer leur performance.

#### **3.1. ANALYSE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES D'INSERTION**

##### **3.1.1. DES ENTREPRISES AUX PROFILS VARIÉS EN PERTE DE VITESSE**

En 2012 en France, 944 entreprises d'insertion conventionnées au titre de l'IAE évoluaient dans le secteur marchand et se trouvaient en concurrence avec les entreprises classiques. Intervenant dans tous les secteurs de l'économie, les caractéristiques de chacune présentent de ce fait plusieurs particularités. Les EI possèdent de grandes compétences et spécialisations dans de nombreuses activités et rivalisent avec les entreprises traditionnelles du secteur à but lucratif. La variété des EI se retrouvent donc tout d'abord au niveau de leur domaine d'action (bâtiment, secteur des déchets, etc).

De plus, nous avons vu qu'il existe une grande diversité dans les statuts juridiques adoptés par les entreprises d'insertion. Même si près de la moitié d'entre elles optent pour le statut d'association, elles sont de plus en plus nombreuses à se diriger vers une forme juridique commerciale comme les SA ou les SARL (ces deux formes représentant désormais un tiers des EI).

Outre leur statut juridique et leur champ d'intervention, les EI se différencient par la taille de leur structure. Selon une étude de la DARES publiée en octobre 2013, près d'un tiers des EI possèdent moins de cinq salariés en insertion, 27% entre 5 et 9, et 20% d'entre elles en comptent plus de 2043. Les EI sont donc en général des structures de petites tailles puisque plus de la moitié d'entre elles n'emploient pas plus de 10 salariés en insertion. En Normandie, cet ordre de grandeur se confirme si l'on regarde la moyenne des personnes recrutées au titre de l'insertion au sein des EI. Selon les chiffres de la fédération des entreprises d'insertion de Normandie, la proportion des salariés en insertion sur le personnel total de l'entreprise est de l'ordre de 80%. La fédération des entreprises d'insertion dans son bilan de l'année 2013 reprend ce chiffre à l'échelle nationale : 83% des salariés des EI suivent un parcours d'insertion.

Cependant, on remarque que le nombre de personnes recrutées dans les entreprises d'insertion tend à diminuer depuis quelques années. Alors que le nombre de salariés nouvellement embauchés était en augmentation constante depuis 2006, on relève une diminution depuis l'année 2011. Depuis deux ans, le nombre d'embauches dans les EI connaît une baisse non négligeable. Le tableau suivant, élaboré depuis les chiffres de plusieurs études de la DARES, renseigne l'évolution des activités des EI.

---

<sup>43</sup> Marie Avenel et Véronique Rémy (2013), « L'insertion par l'activité économique en 2011 : hausse globale des embauches malgré une légère diminution dans les entreprises d'insertion », *DARES Analyses*, n°063, octobre 2013

	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre d'EI en activité au 31 décembre	989	977	990	978	944
Nombre de salariés en insertion au 31 décembre	12 659	12 817	13 337	13 284	13 005
Nombre de salariés embauchés ou renouvelés dans l'année	20 492	19 182	20 212	20 044	19 914

En effet, ces données récapitulent le nombre de structures conventionnées au titre de l'IAE, le nombre de salariés en insertion évoluant dans les EI et le nombre de salariés embauchés au cours de l'année. En parallèle de la diminution du nombre de salariés en insertion travaillant dans les EI, on relève une baisse du nombre des EI depuis deux années consécutives. Alors qu'elles étaient près de 1 000 à être conventionnées en 2010, on en comptabilise moins de 950 en 2012. Les difficultés financières de structures fragiles ont conduit à l'arrêt pur et simple de l'activité de plusieurs EI.

Dans le panorama français des entreprises d'insertion, on retrouve donc des structures, intervenant dans tous les champs de l'économie, à la fois associatives et commerciales, aux tailles diverses, mais connaissant globalement une perte de vitesse dans le recrutement de salariés en insertion et dans l'évolution de leur nombre.

### 3.1.2. DES ENTREPRISES PROCHES DE L'AUTOFINANCEMENT

Bien que présentant de nombreuses différences du fait de leur statut, de leur taille et de leur activité, les entreprises d'insertion partagent une caractéristique fondamentale lorsque l'on évoque l'aspect économique de leurs actions : elles sont en général toutes proches de l'autofinancement. Alors que l'on pourrait croire que les EI fonctionnent essentiellement grâce à des subventions octroyées par l'État, la fédération des EI affirme que seulement 10 à 13% de leurs ressources financières sont issues des aides versées par les pouvoirs publics. Les recettes tirées de la commercialisation de leurs biens et services représentent donc entre 87 et 90% de leurs ressources.

Comme nous l'avons vu en analysant le rôle de l'État dans les activités des EI, les pouvoirs publics offrent d'importants appuis financiers, afin de participer au financement de leurs missions sociales. Les aides publiques proviennent de l'État, des collectivités territoriales et du FDI. Bien que les EI puissent recevoir des aides de différentes sources, les montants reçus ne leur permettent pas de financer complètement leur projet social. Les dirigeants d'entreprise d'insertion sont constamment à la recherche du développement de leurs activités afin d'améliorer leur performance économique et d'atténuer leur dépendance vis-à-vis des aides publiques. Avant la réforme des financements du secteur de l'IAE et la revalorisation de l'aide au poste en 2014, le montant de cette aide n'avait pas été augmenté depuis plus de dix ans. De ce fait, on se rend compte que la proportion des subventions accordées aux EI est en nette diminution depuis plusieurs années. Étant donné l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises d'insertion et la stagnation des aides allouées par l'État, la part de l'autofinancement est logiquement en hausse.

Concernant les deux EI rencontrées à Angers dans le cadre de cette étude, la part d'autofinancement y est légèrement inférieure aux taux moyens que nous venons de présenter. Ménage Service s'autofinance à hauteur de 80% et APIVET à un peu plus de 70%.

La performance financière des EI se compose donc en très grande majorité par l'activité économique de celles-ci, en moyenne à près de 90%. Analysons alors plus en détail leur santé financière ainsi que leur croissance.

### 3.1.3. UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE FORTE ET MEILLEURE QUE LES ENTREPRISES CLASSIQUES MAIS MASQUANT UNE SITUATION DISPARATE AU SEIN DES ENTREPRISES D'INSERTION

D'après la fédération des entreprises d'insertion, le chiffre d'affaires cumulé des EI adhérentes à la fédération en France s'élève à 579 millions d'euros en 2013, soit une croissance d'un peu plus de 7% par rapport à 2012. Une croissance très forte et pourtant en baisse comparée à 2011 et 2012 où ce taux était respectivement de 9,3% et 8,4%. Ces chiffres globaux viennent clairement attester de la très bonne santé des entreprises d'insertion.

Dans le rapport réalisé par l'IGAS et l'IGF sur le financement du secteur de l'IAE, une analyse a été menée sur près de 60% des EI françaises conventionnées. La mission confirme de la même façon que les EI présentent globalement une bonne santé financière. Si l'on se place une nouvelle fois au niveau du chiffre d'affaires, celui-ci augmentait de façon continue à 9% en moyenne par an, et ce depuis 2005. Par ailleurs, l'étude souligne qu'en moyenne, le résultat courant avant impôt des structures analysées était chaque année positif entre 2005 et 2011.

En outre, la croissance moyenne observée au sein des EI est beaucoup plus forte que celle des TPE et PME classiques. Pour l'année 2011, la fédération des entreprises d'insertion déclarait que la croissance des EI était deux fois plus élevée que celle des TPE et PME (9,3% contre 4,7%)<sup>44</sup>. De plus, le rapport gouvernemental ajoute que depuis 2005, la performance des EI a toujours été supérieure aux autres entreprises du même secteur d'activité, puisque leur chiffre d'affaires a augmenté de manière plus importante pendant que le niveau d'aide accordé par les différents financeurs restait inchangé.

Les résultats des EI furent également supérieurs lors de la crise économique de 2009 par rapport aux entreprises classiques. Ces dernières ont lourdement subi les effets de la crise au niveau de leurs résultats, tandis que les EI ont été impactées de manière beaucoup moins forte. Sur l'étude réalisée par l'IGF et l'IGAS, la variation du chiffre d'affaires des EI a été nulle en 2009 tandis que pour ses concurrents, leurs chiffres d'affaires diminuaient d'environ 7% en moyenne. Ainsi, nous pouvons en conclure que d'un point de vue économique et au global, la performance économique des EI est impressionnante et plus forte que celle des entreprises traditionnelles.

Les raisons expliquant cette meilleure performance des EI sont multiples et bien différentes selon les sources retenues. L'IGF et l'IGAS avancent que les EI tirent profit de leur image liée à leur mission sociale, à leur travail d'insertion et à l'accès favorisé à des marchés publics du fait de l'introduction de clauses sociales dans certains contrats. La fédération des entreprises d'insertion met en avant les qualités entrepreneuriales des dirigeants d'EI, constamment à la recherche de nouvelles activités et de filières innovantes. Les deux sources s'accordent toutefois sur le fait que certaines EI agissent en tant que pionnières dans des secteurs innovants et à très forte croissance, ce qui est gage de leur réussite économique.

---

<sup>44</sup> Chiffres Clés 2011, <http://www.lesentreprisesdinsertion.org>

Cependant, les résultats élevés que nous venons de décrire ne sont pas le reflet de la situation économique de la majorité des entreprises d'insertion. Certaines d'entre elles, de par leur performance et leur secteur d'activité, tirent vers le haut les résultats généraux et masquent la réalité de la plupart d'entre elles. Lorsque le rapport gouvernemental étudie plus en détail l'évolution des résultats comptables avant impôt (RCAI) des EI, on remarque que les RCAI se dégradent au fil des années alors que la tendance globale faisait état d'un autre constat. En effet, tandis qu'en 2005 un tiers des EI possédait un RCAI négatif, en 2010 ce sont plus de la moitié d'entre elles qui se retrouvent en situation de déficit.

Outre cette augmentation du nombre d'EI au RCAI négatif, les EI connaissant déjà ce problème de déficit voient leur situation se dégrader puisque la moyenne des RCAI négatifs a augmenté de plus de 30% sur cette même période. Il ne faut donc pas rester sur une première lecture des résultats du secteur et analyser plus en détail la situation de l'ensemble des EI. Dans un rapport d'avril 2013 destiné à répondre à celui de l'IGF et de l'IGAS, la fédération des entreprises d'insertion, avance que suite à leur étude menée début 2013, plus de 60% des situations financières des EI sont jugées « fragiles voire critiques »<sup>45</sup>.

Les EI Ménage Service et APIVET témoignent tous deux de la grande difficulté de la situation économique de leur structure, les empêchant aujourd'hui de développer leur activité. Matthieu Lerays, responsable de Ménage Service, est confronté à l'impossibilité de développement du fait de fonds propres très négatifs, directement dus à un résultat net négatif se reportant chaque année sur le montant des fonds propres.

La situation des plus faibles se détériorent tandis que certaines EI poussent les chiffres globaux vers le haut. Un secteur à double vitesse se dessine : les EI présentant des résultats positifs voient leur performance économique s'améliorer chaque année pendant que celles possédant des difficultés financières ont une dégradation croissante de leurs résultats d'activité. Les bons résultats économiques perçus au général ne peuvent pas être utilisés pour décrire la situation actuelle des entreprises d'insertion en France ; il s'agirait d'une grossière erreur en termes d'analyse. La situation globale atteste donc d'une croissance plus forte des EI par rapport aux entreprises classiques, mais masque la réalité de la santé économique de la majorité des EI.

## **3.2. ANALYSE DE L'EFFICACITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES D'INSERTION**

Après avoir analysé la performance économique des entreprises d'insertion en France, étudions maintenant l'efficacité de leurs actions sociales. Alors que pour le point précédent, nous avons pu facilement juger de la réussite économique des EI par leurs résultats et leurs taux de croissance, l'exercice semble plus délicat lorsque l'on s'interroge sur la performance de leur projet social. Sur quels indicateurs et outils doit-on baser notre évaluation ?

### **3.2.1. QUELS SONT LES OUTILS ET LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DE L'ACTION SOCIALE ?**

Comme nous le savons, l'action sociale de l'EI englobe plusieurs missions, toutes ayant pour but de contribuer au retour à un emploi durable pour le salarié en insertion. A cet effet, un chargé d'insertion et un encadrant technique sont dédiés à l'accompagnement doublement dual du salarié, social et professionnel, mais aussi dans et vers l'emploi. Nous pouvons rapidement nous rendre compte de la difficulté rencontrée pour évaluer efficacement de telles missions.

Il est important de préciser que lorsque nous abordons la notion d'évaluation des EI, cela revient à nous interroger directement sur les moyens d'évaluation de l'État sur les EI. Effectivement, afin d'obtenir des financements, les EI doivent justifier de leurs actions sociales et de leurs résultats auprès des pouvoirs publics qui instaurent des objectifs en matière d'insertion lors du conventionnement des structures.

Plus précisément, les aides supplémentaires obtenues par les EI correspondent au montant modulable de l'aide au poste (allant de 0 à 1 000 euros par poste en insertion en ETP par an). Ces aides sont versées aux entreprises d'insertion suite à l'évaluation de leurs résultats, mais plus particulièrement à partir de trois critères. Les EI sont évaluées sur le profil des personnes accueillies (allocataires du RSA, chômeurs de longue durée, jeunes en difficulté), sur l'effort d'insertion réalisé pour les salariés en insertion (autrement dit les ressources mises à disposition pour l'accompagnement), et enfin sur le taux de retour à l'emploi. L'activité sociale des EI est conditionnée par ces trois critères que les pouvoirs publics vont évaluer. À l'heure actuelle, il n'existe pas d'outils ou de modèles globaux prédéfinis permettant à l'EI de s'évaluer et de justifier de la qualité de son action sociale. Ce sont les trois critères que nous venons de définir qui seront principalement utilisés par les entreprises d'insertion comme outils d'évaluation de leurs actions sociales. Ces critères sont traduits en objectifs lors du conventionnement de l'entreprise d'insertion au titre de l'IAE, prenant comme base le projet social d'insertion présenté par l'EI à la DIRECCTE.

L'évaluation de l'EI se réalise alors avec la pondération des trois critères retenus par le gouvernement : le public recruté, les efforts d'accompagnement et enfin les résultats en termes d'insertion.

Concernant les deux EI rencontrées, le système d'évaluation est quelque peu différent de la situation générale que nous venons de présenter. Au sein du département du Maine-et-Loire et de la DIRECCTE de la région des Pays de la Loire, un « dialogue de gestion » a lieu chaque année entre l'EI, Pôle Emploi, le Conseil Général et le responsable du secteur de l'IAE pour la DIRECCTE. Pour préparer ce dialogue de gestion, l'entreprise d'insertion doit remplir un dossier écrit en début d'année (février ou mars) et le présenter oralement (en général en avril) à l'ensemble de ses partenaires financiers lors de cette réunion de gestion. Le dossier est élaboré autour de quatre axes : l'accueil et l'intégration dans le milieu de travail, l'accompagnement social et professionnel, la formation des salariés en insertion, et la contribution à l'activité économique et au développement territorial. En début d'année, l'EI réalise le bilan de l'exercice écoulé et s'accorde conjointement avec ses partenaires sur les objectifs à remplir pour l'année suivante. Bien que ce système soit spécifique à la région des Pays de la Loire, les critères et objectifs définis sont très proches de ceux décrits dans le cas général. Ils contraignent de la même façon les EI de la région à adapter leurs actions à ces critères. Ce suivi permet de pouvoir évaluer de manière qualitative le travail opéré par les structures en termes d'insertion des salariés recrutés.

### 3.2.2. UNE EFFICACITÉ SOCIALE LIMITÉE ?

La présentation des outils et des moyens d'évaluation de l'action sociale des entreprises d'insertion françaises nous conduit logiquement à leur évaluation. Pour ce faire, nous allons analyser les trois critères définis dans le point précédent afin d'évaluer leur travail en termes d'insertion.

Le premier point évalué concerne la nature du public accueilli. Il s'agit ici de savoir si les personnes recrutées remplissent les conditions imposées par le gouvernement. En théorie, nous rappelons que les EI s'adressent en priorité aux personnes en situation d'exclusion présentant des difficultés sociales et professionnelles, et plus particulièrement aux allocataires du RSA, aux chômeurs de longue durée (plus de douze mois d'inscription à Pôle Emploi) et aux jeunes en difficulté. Le rapport gouvernemental de l'IGF et de l'IGAS révèle justement que les salariés recrutés ne correspondent pas suffisamment au public ciblé. D'après leur étude, 22% des salariés en insertion des EI auraient moins de six mois de chômage, et près de la moitié d'entre eux (44,3%) seraient inscrits à Pôle Emploi depuis moins d'un an. Cependant, cette critique est balayée par la fédération des EI qui souligne dans son rapport d'avril 2013

que la mission oublie de mentionner que de nombreuses personnes intégrant les EI ne sont pas inscrites à Pôle Emploi, comme les jeunes sans formation et sans activité, qui n'étant pas bénéficiaires d'allocations, ne sont pas automatiquement inscrits en tant que demandeur d'emploi. De plus, certains salariés en insertion recrutés dans les EI n'appartiennent pas au registre de Pôle Emploi de par leur éloignement du monde de l'emploi qui est l'une des principales caractéristiques des personnes rejoignant les EI. Ces dernières accueillent donc dans leur majorité le public ciblé qui présente à la fois le besoin et l'envie d'être accompagné pour retrouver un emploi durable.

Deuxième critère à prendre en compte pour l'évaluation des entreprises d'insertion : l'accompagnement socio professionnel, dans et vers l'emploi. Nous pouvons apprécier ce point via la présence et le travail effectué par le personnel dédié à cet accompagnement, à savoir le chargé d'insertion professionnelle et l'encadrant technique. Comme nous avons pu le constater, la majorité des EI disposent de ces deux professionnels, véritables garants du parcours vers l'emploi pérenne du salarié en insertion. Ils sont censés réaliser des points réguliers (en général une fois par mois et sinon à la demande des salariés en insertion) afin d'assurer un suivi du salarié. Dans une étude menée par la DARES en 2012 auprès de nombreuses SIAE, 74% des salariés interrogés appartenant à une entreprise d'insertion déclaraient avoir été régulièrement en contact avec le personnel assurant leur suivi<sup>46</sup>. L'accompagnement est donc réel et régulier au sein des EI de par ce suivi généralement mensuel.

Outre le personnel, l'accompagnement se caractérise aussi par les moyens offerts aux salariés en insertion pour retrouver le chemin de l'emploi. On relève les mises en situation professionnelles mais surtout les formations dispensées, qu'elles concernent ou non le cadre précis du travail du salarié. Dans cette même étude de la DARES, seulement 51% des salariés affirmaient avoir reçu au moins une formation lors de leur passage au sein de l'EI, et que les salariés présentant un niveau de formation faible en bénéficiaient plus que ceux étant plus formés. Ce chiffre peut paraître faible et plutôt surprenant, étant donné qu'une grande partie des EI développe généralement des plans de formation conséquents pour leurs salariés en insertion. Nous pouvons penser que l'échantillon retenu n'est pas révélateur de la situation à plus grande échelle ou que les salariés interrogés n'avaient pas forcément le besoin de recevoir une formation pour compléter leur accompagnement professionnel dans et vers l'emploi.

Les deux EI interviewées pour notre étude possèdent bien au sein de leur personnel un chargé d'insertion et un encadrant technique pour accomplir ce travail d'accompagnement. Concernant la question de la formation, Béatrice Stéphan de l'EI APIVET témoigne de la grande activité de sa structure sur ce domaine : « De nombreuses formations individuelles sont dispensées aux salariés en insertion. Nous réalisons en outre des formations collectives une fois par mois sur un point précis - mise en place d'un agenda ou explication d'une fiche de paye - à la demande de l'encadrante technique ou des salariés eux-mêmes ».

Le dernier critère à analyser pour l'évaluation des EI est sans doute le plus marquant puisqu'il a souvent été utilisé comme l'unique indicateur révélant l'efficacité des EI : il s'agit du taux de retour à l'emploi. Ce taux est défini par la notion de sorties « positives » ou de sorties « dynamiques ». Une sortie positive ou dynamique est divisée en trois cas : le salarié en insertion (re)trouve un emploi durable à l'issue de son passage dans l'EI (CDI ou CDD de plus de six mois), il décroche un emploi de transition (CDD de moins de six mois), ou il entreprend une formation qualifiante.

D'après l'étude de la DARES publiée en octobre 2014, nous retrouvons justement dans le tableau ci-dessous la situation des salariés en insertion à leur sortie de l'EI.

---

<sup>46</sup> Marie Avenel et Véronique Rémy (2014), « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. Profil, accompagnement et situation à la sortie », *DARES Analyses*, n°020, mars 2014

Sorties positives avec un emploi (22,6%)	Emploi durable	13,1%
	Emploi de transition	7,2%
	Embauche dans une autre SIAE	2,3%
Sorties positives autre qu'un emploi (12,2%)	Entrée en formation qualifiante	6,6%
	Autre sortie revendiquée positive par l'EI	5,6%
Sorties non positives (65,2%)	Inactif	2,7%
	Chômage	38,3%
	Autre situation connue	0,5%
	Sans nouvelle	17,4%
	Autres (retraite, congé longue maladie, décision de justice)	6,3%

On remarque clairement la très faible proportion de sorties dynamiques : moins de 35% des personnes interrogées présentent une situation positive à la fin de leur passage au sein de l'EI. Les résultats relevés par la mission gouvernementale IGAS/IGF révèle des chiffres tout aussi faibles en termes de retour à l'emploi. L'évaluation des entreprises d'insertion concernant leur projet social semble sans appel. Seul un tiers de ses salariés parviennent à retrouver un emploi, sans pour autant que celui-ci soit systématiquement « durable », et près de 40% se retrouvent à nouveau au chômage. Il s'agit alors d'un échec clair de la part des EI sur leur objectif central de permettre aux salariés d'obtenir un emploi à la fin de leur CDDI.

Cependant, il convient de très rapidement nuancer ces résultats obtenus en termes d'insertion par le retour à l'emploi. De manière générale et comme c'est ici le cas avec l'étude de la DARES, les chiffres attestent de la situation du salarié le jour de sa sortie de l'EI. Ils ne prennent pas en compte les personnes retrouvant un emploi ou une formation qualifiante un ou plusieurs mois suivant la fin de leur CDDI. L'évaluation est réalisée à un moment beaucoup trop prématuré pour apprécier du véritable impact de l'entreprise d'insertion sur le retour à l'emploi de ses salariés.

Si l'on s'intéresse aux résultats obtenus par l'EI Ménage Service à Angers, on se rend compte que les résultats bruts sont positifs en comparaison à ceux que nous venons de présenter. Pour les salariés restés plus de trois mois dans la structure, l'EI présente un taux de sortie positive à 50%, même si l'objectif annuel est d'obtenir entre 62 et 65%. L'évaluation est réalisée un mois après la sortie de l'EI. Ce système ne prend pas en compte certains salariés pouvant être considérés comme des sorties positives quelques mois après leur sortie. Matthieu Lerays prend l'exemple de salariés en insertion terminant leurs deux ans de contrat au mois d'avril et s'inscrivant à une formation qualifiante d'auxiliaire de vie ou d'assistant(e) de vie en septembre. Tous seront considérés dans les statistiques comme des sorties négatives même si ces derniers signent pour une telle formation en septembre.

Au sein d'APIVET, la situation est plus proche de celle présentée par la DARES. Depuis deux ans, le taux de sorties positives est à 20%. Pour Béatrice Stéphan, deux raisons principales viennent expliquer ce résultat décevant : le problème caché des formations qualifiantes et surtout l'absence de CDI à proposer aux salariés en fin de parcours. Concernant les formations qualifiantes, de nombreux salariés souhaiteraient en réaliser, le problème est que certaines d'entre elles sont payantes et que les autres ne permettent pas aux personnes de toucher les aides de Pôle Emploi. Ne pouvant rester sans ressources le temps de la formation, certains salariés en insertion se voient obligés de refuser ces formations qualifiantes et sont considérés comme des sorties négatives pour la structure. La deuxième raison avancée par la directrice de l'EI est plus forte et complètement révélatrice de la situation actuelle. Même si l'accompagnement, le projet professionnel du salarié en insertion et la volonté de ce dernier sont excellents, la sortie vers l'emploi reste extrêmement liée au contexte économique du secteur et aux offres d'emploi disponibles. Dans des moments de contraction de l'économie et d'explosion du chômage, le taux de retour à l'emploi des EI ne peut que suivre la dynamique du marché du travail, et être en l'occurrence très faible à l'heure actuelle.

Méline Cervera et Hervé Defalvard reprennent cet argument afin d'expliquer la faible proportion de salariés en insertion retrouvant le chemin de l'emploi à la fin de leur CDDI. En plus de la rareté des postes disponibles, les deux auteurs prennent aussi en compte « les caractéristiques sociales de certains publics et le peu d'ouverture des entreprises aux publics issus de l'insertion [qui] sont des freins aux sorties positives »<sup>47</sup>. Les entreprises classiques ne seraient que peu enclines à recruter des salariés à la fin de leur parcours au sein de l'EI du fait de leurs difficultés sociales, ou tout simplement comme le mentionnent les auteurs, de leurs caractéristiques sociales. Comme nous l'étudierons dans la dernière partie de notre étude, il y a ici un travail à réaliser de la part des EI pour rapprocher ses salariés et sa structure même avec le secteur classique pour combattre ces préjugés.

Par ailleurs, nous pouvons craindre que la situation ne fasse que s'empirer. En effet, les entreprises d'insertion accompagnent à l'heure actuelle un public, d'une part plus nombreux, et d'autre part présentant des difficultés sociales et professionnelles de plus en plus lourdes. Parallèlement, la situation du marché du travail en France ne cesse de s'empirer depuis de très longs mois et condamne presque automatiquement les salariés sortant des EI à un retour à la case chômage, au même titre que les salariés « classiques ».

L'accompagnement accru n'est donc pas forcément synonyme de sorties positives plus importantes car ces dernières sont directement liées au contexte économique du secteur. Au-delà des chiffres bruts, l'idée serait peut-être de recevoir le retour de la part des principaux intéressés, à savoir les salariés en insertion, pour juger de la performance des EI. Bien que leur CDDI n'ait pu déboucher à un retour à l'emploi, leur employabilité a pu évoluer, leurs problèmes sociaux atténués voire réglés, et leur confiance en eux retrouvée.

Ainsi, il nous apparaît très compliqué de pouvoir apporter des qualificatifs précis pour juger de la performance des entreprises d'insertion françaises sur leurs projets sociaux, tant de nombreux facteurs indépendants de leurs actions viennent influencer leur efficacité. Les résultats bruts attestent indéniablement d'une efficacité limitée, étant donné le très faible retour à l'emploi des salariés en insertion étant pourtant l'objectif central de leurs activités. Cette performance contrastée au niveau des taux de sorties positives doit toutefois être fortement nuancée, étant donné la relative friabilité des entreprises classiques à recruter des salariés issus d'EI, des profondes difficultés sociales et professionnelles de certains, et enfin des très faibles opportunités d'emploi sur le marché du travail français à l'heure actuelle.

Après avoir démontré dans une première partie que les EI étaient au carrefour entre l'État et les entreprises classiques en termes de service offert pour l'insertion, on les retrouve désormais prises dans

<sup>47</sup> Méline Cervera et Hervé Defalvard (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi », *Travail et Emploi*, n°199

un étau entre ces deux mêmes acteurs. Elles se situent entre d'un côté les entreprises classiques dont elles cherchent à s'inspirer dans leur fonctionnement et qui peuvent être réticentes à l'idée d'intégrer un salarié issu d'une EI, et de l'autre l'État jouant un triple rôle de régulateur, de financeur et de gendarme à l'activité des EI qui conditionne de fait leur mode de fonctionnement. Ces deux facteurs conjugués à la fragilité financière de plusieurs structures ainsi qu'à la situation critique du marché de l'emploi en France, expliquent que la performance économique et sociale des EI françaises est globalement contrastée. De quelles manières peuvent-elles alors améliorer leur efficacité économique et leurs activités sociales ? Doivent-elles faire évoluer les rapports entretenus avec leurs partenaires ? Si oui, comment ? Quelles stratégies peuvent-elles mettre en place ?

### **III. QUELLES SONT LES SOLUTIONS POUR QUE L'ENTREPRISE D'INSERTION RENFORCE SES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES ?**

#### **1. DEVENIR MAÎTRE DE SES RELATIONS AVEC SES COLLABORATEURS**

---

L'analyse réalisée dans les deux parties précédentes nous a conduit à identifier les entreprises classiques et l'État comme des acteurs indéniables influençant l'activité, le fonctionnement et la performance des EI. Ces dernières se retrouvent pour la majorité en difficulté sur le plan à la fois économique et social, dû en grande partie aux comportements des entreprises classiques à l'égard des EI et au rôle coercitif de l'État sur celles-ci. Pour les EI, l'enjeu est de pouvoir influencer sur leurs relations avec ces deux acteurs afin qu'ils deviennent des moteurs et des accompagnateurs de leur efficacité. Nous allons dans ce sens exposer des pistes d'action et de réflexion possibles pour les EI françaises dans leurs rapports avec les entreprises du secteur marchand et les pouvoirs publics pour l'amélioration de leur performance.

##### **1.1. ENTREPRENDRE UNE COLLABORATION PLUS FORTE AVEC L'ENTREPRISE CLASSIQUE**

###### **1.1.1. DÉPASSER LA MÉFIANCE MUTUELLE POUR CRÉER UNE ALLIANCE DOUBLEMENT BÉNÉFIQUE**

Actuellement, les relations entre les entreprises d'insertion et les entreprises classiques du secteur marchand sont relativement limitées. Il existe une rivalité et même une méfiance importante des unes envers les autres. Comme nous l'avons mentionné auparavant dans le cas des taux de sorties positives, l'une des problématiques des résultats négatifs des EI à ce sujet s'explique en partie par le manque d'ouverture des entreprises traditionnelles pour recruter des salariés d'EI présentant à la base des difficultés sociales et professionnelles. Cet exemple atteste clairement de la méfiance des structures classiques à l'égard des entreprises d'insertion, comme si le travail réalisé par celles-ci n'était d'aucune utilité. À la fin de leur CDDI, les salariés passés par une EI sont censés avoir retrouvé pleinement leur employabilité via l'acquisition de compétences transférables (savoir-faire et savoir-être) à leur futur travail dans une entreprise classique. Être si peu enclin à intégrer des salariés issus d'une EI révèle le peu de considération des structures traditionnelles à l'égard des EI.

Outre l'aspect du recrutement, il existe une deuxième sorte de « dénigrement » des entreprises classiques concernant les entreprises d'insertion, relatif cette fois-ci à la nature de ces dernières. Effectivement, les acteurs du secteur marchand traditionnel considèrent les EI comme des entreprises subventionnées. Il ne s'agit pas selon eux de vraies entreprises soumises aux mêmes règles du marché et dirigées par de véritables entrepreneurs. Elles ne fonctionnent que grâce aux aides financières de l'État qui constitueraient d'après eux une part plus que conséquente des ressources financières des EI.

Cette méfiance observée chez les entreprises classiques à l'égard des EI est aussi vraie dans l'autre sens. Les EI identifient leurs concurrents du secteur marchand comme des entreprises aux valeurs diamétralement opposées aux leurs. L'objectif central et quasi unique des entreprises traditionnelles d'améliorer leurs résultats économiques pour maximiser leurs profits ne correspond en aucun cas à la mentalité et aux valeurs prônées par les entreprises d'insertion. Leïla Pons nous confirme que certaines EI normandes sont parfois méfiantes à l'idée de répondre aux marchés avec des entreprises classiques et que peu d'alliances sont faites entre EI et entreprises classiques autour d'une réponse à un marché même si de nouveaux modèles rendent les coopérations plus aisées comme les PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique). Ces PTCE regroupent de multiples acteurs (entreprises de l'ESS, entreprises, centres de recherche, organismes de formation) autour d'un projet économique et social innovant en faveur du développement d'un territoire donné, et reçoivent une aide financière de l'État.

Tout l'enjeu ici est de lutter contre cette méfiance mutuelle et de rapprocher les EI et les entreprises classiques. Les EI ne sont pas des entreprises « subventionnées » puisqu'elles s'autofinancent en moyenne à plus de 90%, et leurs salariés sont formés et en général opérationnels pour évoluer à la fin de leur CDDI au sein d'une structure classique. À l'inverse, l'absence de projet et parfois de valeurs sociales aussi fortes que dans les EI ne doit pas engendrer une méfiance de celles-ci à travailler avec les entreprises traditionnelles de leur secteur d'activité.

Par ailleurs, les EI et les entreprises classiques ont toutes les deux besoin d'un rapprochement et d'une collaboration plus étroite, pour des raisons bien différentes. Tout d'abord d'un point de vue général dans le secteur marchand, nous sommes témoins d'une certaine prise de conscience des entreprises classiques quant aux problématiques sociales. Le mécénat d'entreprise s'est développé depuis plusieurs années tout comme les politiques menées en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Dans le même temps, nous avons démontré que les EI étaient dépendantes des aides publiques, bien que celles-ci ne représentent qu'une faible partie de leurs ressources financières. La dépendance à ces aides, l'incertitude du marché économique ainsi que la forte concurrence des entreprises classiques, poussent aujourd'hui les EI à chercher de nouvelles sources de revenus plus stables permettant d'assurer leur capacité d'autofinancement et leur efficacité économique.

Cette même idée selon laquelle les entreprises classiques développent leurs actions sociales quand les EI cherchent à améliorer leur performance économique, est développée par Yvan Comeau et Catherine Davister. Les deux auteurs affirment que les entreprises classiques cherchent de plus en plus à satisfaire en priorité leur efficacité sociale, alors que les entreprises appartenant à l'économie sociale ont pour ambition de faire croître leurs résultats économiques, ce qui leur permettra d'améliorer leurs actions sociales<sup>48</sup>. Travailler ensemble et dépasser la méfiance mutuelle semble donc la solution pour créer une collaboration qui bénéficiera aux deux types de structure.

### 1.1.2. L'ENTREPRISE D'INSERTION ET L'ENTREPRISE CLASSIQUE COMME DEUX PARTENAIRES

L'idée d'une collaboration accrue voire même d'un partenariat entre EI et entreprises classiques semble la clé pour que l'EI puisse améliorer son activité à la fois économique et sociale. Nous venons de voir que l'alliance de ces deux types de structure comblait un besoin pour chacune d'entre elles. Plus qu'une réponse à un besoin, un partenariat entre elles présente même de très nombreux avantages pour une meilleure performance de leurs activités respectives. Cette théorie de collaboration qui serait bénéfique aux EI et aux entreprises classiques a été développée par Philippe Semenowicz dans trois de ses écrits sur lesquels nous allons appuyer notre réflexion.

<sup>48</sup> Yvan Comeau et Catherine Davister (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable », *Revue internationale de psychologie*, Vol. XIV, p.203-223

Si l'on se place du côté des entreprises classiques, on distingue deux grands types d'avantages découlant d'une alliance avec les EI : leur politique RSE au sens large, et leur gestion des ressources humaines et du recrutement. Concernant leur responsabilité sociale (RSE), les entreprises sont aujourd'hui plus actives sur les politiques à mener pour justifier de leurs actions sociales. Intégrer une entreprise d'insertion dans leur travail leur permet de répondre à cette tendance et de développer leurs activités liées au domaine social. De plus, une telle politique est un outil de communication interne pour l'entreprise. Les salariés sont souvent attachés à leur entreprise à laquelle ils s'identifient dans les actions nobles qu'elle pourrait mener. Communiquer sur un partenariat avec une structure favorisant le retour à l'emploi de personnes en situation d'exclusion ne peut être qu'un moyen de favoriser un sentiment d'appartenance à l'entreprise par les salariés, du fait de ce rapprochement avec des structures sociales. Enfin, cette alliance permet aussi aux entreprises classiques de répondre aux exigences des collectivités qui cherchent à l'heure actuelle à inclure de plus en plus de clauses d'insertion dans leurs marchés<sup>49</sup>. L'idée est de pouvoir répondre conjointement à des appels d'offres avec une entreprise d'insertion pour satisfaire les conditions imposées via ces clauses d'insertion. Ainsi, nouer un partenariat avec une EI permet à l'entreprise classique de développer sa politique RSE au sens large, et de l'utiliser comme un outil de communication interne et de réponse aux exigences accrues des collectivités en matière d'insertion.

La collaboration avec une EI est également bénéfique pour l'entreprise classique au niveau de son recrutement et plus largement de sa politique RH. Travailler avec une EI, c'est travailler avec ses salariés en insertion construisant un projet professionnel pour retrouver le chemin de l'emploi durable à la fin de leur CDDI. Ils représentent un très grand vivier de candidats potentiels pour intégrer l'entreprise pour un poste futur. Grâce au travail effectué par les EI, il s'agit d'un gain de temps considérable pour les entreprises classiques concernant le recrutement d'une main d'œuvre ne nécessitant pas un haut niveau de formation et de qualification. Effectivement, outre la constitution de ce vivier de candidats disponibles, ces derniers font déjà l'objet d'un travail de filtre par l'EI<sup>50</sup>. Les salariés évoluant au sein de l'EI ont un projet professionnel réfléchi, et ont développé tout au long de leur parcours des compétences transférables (savoir-faire et savoir-être), vectrices de leur employabilité. Les EI offrent aux entreprises classiques un vivier de candidats motivés, au projet professionnel défini et validé, à l'employabilité retrouvée, et aux profils correspondant à leurs besoins. Les entreprises classiques bénéficient de cette manière d'un gain de temps pour leur recrutement et d'une plus grande fiabilité sur le personnel qu'ils seront amenés à recruter. Les EI leur apportent leur expertise dans leur accompagnement et le management de ces salariés peu formés et peu qualifiés dont les entreprises traditionnelles peuvent avoir besoin.

Les avantages d'une alliance entre l'EI et l'entreprise classique sont tout aussi nombreux pour l'EI. Un tel partenariat lui serait bénéfique à la fois pour sa performance économique et pour son efficacité sociale.

Au niveau économique, on comprend rapidement l'intérêt des EI à pouvoir collaborer plus intensément avec des entreprises traditionnelles du secteur marchand. Ces dernières peuvent faire appel à des EI pour la réalisation de contrats et pour répondre conjointement à des appels d'offres de marchés publics et privés. L'activité économique de l'EI profite directement de l'alliance faite avec des entreprises classiques. Outre cet aspect purement économique et contractuel, P. Semenowicz ajoute que travailler main dans la main avec une structure classique permet à l'EI de bénéficier du savoir-faire de son partenaire. Les EI, qui comme nous l'avons vu sont souvent des petites structures, peuvent profiter des compétences de grandes entreprises classiques dont les moyens permettent de répondre à des demandes que l'EI n'aurait jamais pu espérer. D'un point de vue plus global, cela donne à l'EI l'opportunité d'accéder à des ressources matérielles, organisationnelles et humaines qu'elle ne possède pas. Sa collaboration avec l'entreprise classique lui permet d'élargir ses activités économiques et de tirer

<sup>49</sup> Philippe Semenowicz (2013), « Les collaborations entre entreprises et insertion. Une analyse en termes de complémentarité des activités », *XIIIe Rencontres du RIUESS*

<sup>50</sup> Philippe Semenowicz (2013), « L'insertion par l'activité économique au prisme des capacités », Cahier de recherche, *Chaire d'économie sociale et solidaire UPEMLV*

profit de son savoir-faire. Par ailleurs, ce rapprochement au niveau de l'activité des EI et des entreprises traditionnelles peut ouvrir au développement de nouvelles actions selon P. Semenowicz. Si l'on se place dans le cadre d'une EI évoluant dans le secteur de l'aide et du support aux entreprises, un rapprochement avec ces dernières leur offre la possibilité d'identifier les activités pouvant être externalisées par l'entreprise classique et nécessitant une main d'œuvre peu formée ou qualifiée<sup>51</sup>. Ainsi, l'alliance de l'EI avec ses concurrents du secteur marchand peut être source de développement d'activité et d'amélioration significative de la performance économique.

Ce partenariat peut de la même façon impacter positivement l'efficacité sociale des EI. Travailler conjointement avec une entreprise classique et se rapprocher de celle-ci permet à l'EI de combattre les préjugés des employeurs sur les salariés en insertion. La structure classique n'est que peu ouverte au premier abord à recruter des personnes présentant d'importantes difficultés sociales et professionnelles. Elles sont méfiantes et peu enclines à intégrer ces salariés en insertion. Tout l'enjeu pour l'EI est d'agir pour lutter contre ces a priori et lever ces freins à l'embauche concernant les salariés en insertion. Ces derniers sont formés aux pratiques de l'entreprise et ont bénéficié d'un accompagnement ainsi que d'un suivi tout au long de leur évolution au sein de l'EI. Agir sur ces préjugés, c'est contribuer au recrutement de ces salariés en insertion par les entreprises classiques. Le fait de travailler conjointement avec elles permet aussi de faciliter le recrutement des salariés en insertion puisque l'EI pourra prouver le sérieux de son activité et la qualité du travail effectué par ses équipes.

L'EI doit donc développer sa collaboration avec les entreprises classiques et par la même occasion développer ses champs d'intervention et le type d'entreprises partenaires. La multiplicité des contacts avec les structures classiques contribue de cette manière à répondre à de nouveaux marchés, à proposer des postes plus variés aux salariés en insertion et à élaborer un réseau professionnel dont les salariés manquent cruellement. S'ouvrir à de nouveaux secteurs et à diverses entreprises classiques participe à offrir plus de solutions et de choix aux salariés en insertion dans leur travail au quotidien et dans la construction de leur projet professionnel. L'alliance avec des entreprises classiques peut améliorer significativement la performance sociale des EI, tant au niveau du recrutement futur des salariés en CDDI que sur la qualité de l'offre d'insertion.

La création de partenariats entre entreprises d'insertion et entreprises traditionnelles serait donc plus que bénéfique pour les deux types de structures. Pour construire un tel rapprochement, il est primordial que chacune dépasse la méfiance identifiée dans le point précédent, et cherche à engager avec l'autre. Les entreprises classiques doivent plus souvent faire appel aux EI pour appuyer et aider leur recrutement, être plus ouvertes aux salariés des EI, et comprendre les avantages qu'elles peuvent retirer de cette collaboration. Les EI doivent quant à elles créer des passerelles avec les structures traditionnelles en utilisant notamment les politiques de RSE et de mécénat de celles-ci, favoriser les contacts de leurs salariés avec ces structures via les mises en situation professionnelles, et répondre conjointement à des appels d'offres ou directement à leurs marchés.

### 1.1.3. PROFITER DE LA COLLABORATION SANS QUE CELLE-CI N'ENTRAVE L'EFFICACITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES D'INSERTION

La collaboration de l'entreprise d'insertion avec l'entreprise classique peut être vectrice d'une amélioration nette des performances économiques et sociales de l'EI comme nous venons de le démontrer. Toutefois, son rapprochement avec des structures classiques, en particulier via la réalisation de services pour celles-ci, ne doit pas se faire au détriment de sa mission sociale. Construire une alliance avec les entreprises classiques et travailler pour ou avec elles, ne peut avoir comme unique objectif l'amélioration des performances économiques. L'idée de la création d'un tel partenariat ne doit

<sup>51</sup> Philippe Semenowicz (2013), « Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une structure d'insertion par l'activité économique », *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire, XXXIIIèmes Journées de l'Association d'économie sociale*

être possible que si l'entreprise d'insertion arrive à tirer autant d'avantages sur le plan économique que sur le plan social. Accepter un contrat avec une entreprise classique qui engendrera de très bons résultats économiques, sans pour autant avoir de bonnes contreparties au niveau social, n'est en aucun cas l'objectif vers lequel doivent tendre les EI. De la même façon, les EI ne doivent pas chercher à s'engager pour des contrats très favorables d'un point de vue social mais n'offrant que peu d'avantages économiques. Il y a un équilibre à trouver dans la relation que va nouer l'entreprise d'insertion avec les entreprises classiques concernant les retombées économiques et sociales. Elle doit profiter de cette collaboration en travaillant sur les points mentionnés ci-dessous (accumuler le savoir-faire des entreprises et combattre les a priori sur les salariés en insertion) pour bénéficier des avantages économiques et sociaux qui en découlent. Nous pouvons aisément rapprocher cette idée avec celle que nous avons développé auparavant concernant la politique de recrutement des EI, pouvant parfois être tentées de privilégier des candidats plus formés et plus qualifiés pour améliorer leur activité économique au détriment de leur projet social. Comme pour cet exemple, l'EI ne doit pas perdre de vue l'objectif central de sa mission de remettre sur le chemin de l'emploi ses salariés lors de ses rapprochements avec les entreprises classiques de son secteur d'activité. La collaboration doit être doublement bénéfique et profiter évidemment à l'entreprise d'insertion, sans pour autant menacer ou entraver sa performance sociale.

## 1.2. SIMPLIFIER ET REDÉFINIR SA RELATION AVEC L'ÉTAT

Deuxième acteur prépondérant identifié dans l'activité des entreprises d'insertion, l'État joue un rôle à la fois de moteur via son travail de réglementation et de financement, mais également de contrôle et de frein au développement des EI. Il existe un isomorphisme coercitif pour les EI du fait des fortes contraintes imposées par les pouvoirs publics sur leurs actions. D'un autre côté, l'État reste un acteur essentiel et indispensable dans le secteur des EI puisque ces dernières s'inscrivent dans un champ d'utilité publique dont l'activité est soutenue légalement mais aussi financièrement par les organes étatiques. La dualité de son rôle ne permet pas à l'État d'être uniquement acteur de la croissance des activités des entreprises d'insertion. L'idée est de réfléchir aux modifications à introduire dans les relations liant l'État et les EI afin que celles-ci puissent améliorer leur performance économique et leur efficacité sociale.

Trois solutions pourraient être envisagées afin de permettre à l'État d'avoir un rôle plus moteur pour le fonctionnement et l'activité des EI.

### 1.2.1. AGIR SUR LES CLAUSES SOCIALES DES MARCHÉS

L'État possède le moyen d'agir directement dans l'obtention de contrats pour les EI via le code des marchés publics (CMP) et les clauses sociales insérées dans les appels d'offres pour les marchés et les achats publics. La fédération des entreprises d'insertion relève que selon l'article 5 du CMP, un acheteur doit définir « la nature et l'étendue des besoins à satisfaire [...] en prenant en compte des objectifs de développement durable ». L'achat public peut de cette manière contribuer à dynamiser les activités des entreprises d'insertion via l'utilisation de clauses sociales.

Un avancement a été réalisé sur ce point en 2012 via la circulaire du 10 février relative à la professionnalisation des achats des établissements publics de l'État. Cette dernière établit les actions à mener par ces établissements concernant les achats responsables qui doivent conduire à des résultats « tant sur le plan économique que sur ceux du développement durable et de l'insertion dans l'emploi des personnes qui en sont éloignées ». Plus précisément, la circulaire impose qu'une clause sociale soit introduite au minimum dans 5% des marchés. L'État peut ainsi agir sur la performance économique des EI en augmentant les clauses sociales sur les marchés publics.

Toutefois, il convient de nuancer l'impact à l'heure actuelle des clauses sociales dans les marchés sur les activités des EI. Leïla Pons de la fédération des EI de Normandie, nous expose les trois grands types de réponses lorsque des clauses sociales sont incluses dans les marchés : recruter directement des salariés en insertion, avoir recours à des salariés d'ETTI (Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion) ou de GEIQ (Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification), et enfin choisir la cotraitance ou la sous-traitance d'EI. Cette dernière solution reste, malheureusement pour les EI, beaucoup moins privilégiée en comparaison avec les deux premières. Leïla Pons ajoute par ailleurs que « certaines EI peuvent répondre en direct à des marchés mais cela est compliqué car souvent le pourcentage accordé sur la partie insertion reste marginale. L'insertion intervient bien après les critères « prix » et « qualité » des conditions imposées et il n'y a pas encore le réflexe de faire appel aux EI en cotraitance ou en sous-traitance ». L'État possède ici un rôle déterminant à jouer via ses institutions en favorisant les critères d'insertion dans les clauses sociales et en sollicitant plus facilement les EI. Étant donné qu'il subventionne ces EI, l'État doit prouver qu'il croit en leur projet, en leur efficacité, et ce en les appuyant sur la signature de contrats.

Publiée en 2015, une ordonnance relative aux marchés publics amène de nouveaux changements sur l'obtention de ces marchés par les EI. Cette nouvelle réglementation, rentrant en vigueur à partir du 1er avril 2016, offre désormais la possibilité de réserver une partie ou l'entièreté d'un marché public à une SIAE ou à une structure relevant du champ du handicap. Cet accès privilégié à certains marchés pour les EI pose toutefois la question et le risque de la concurrence s'exerçant sur les structures de l'IAE entre elles (ACI, AI, ETTI et EI) et celles relevant du handicap.

Outre les clauses sociales imposées dans les marchés publics, de telles conditions pourraient être rendues obligatoires dans les marchés privés. Les clauses concernant l'insertion rentreraient dans les politiques de RSE menées par les entreprises du secteur marchand, et favoriseraient le recours aux EI. L'idée développée ici n'est pas d'instaurer des marchés « réservés » aux entreprises d'insertion mais d'au moins favoriser l'idée d'avoir recours à celles-ci du fait de leur efficacité en termes de production et de la mission sociale réalisée. Ces clauses sociales imposées par l'État doivent permettre aux EI de démontrer la qualité de leur travail qui est équivalente à ce que pourrait proposer une entreprise classique, tout en permettant aux établissements publics et aux entreprises du secteur marchand de remplir les objectifs des clauses.

### 1.2.2. SIMPLIFIER ET ALLÉGER LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

La deuxième solution nous vient directement des témoignages des deux entreprises d'insertion d'Angers recueillis dans le cadre de notre étude. Les deux structures, Ménage Service et APIVET, déplorent la lourdeur administrative imposée par les pouvoirs publics, directement due à leur subventionnement. Les demandes d'agrément pour chaque salarié en insertion sont très denses d'un point de vue administratif, et une fois ces postes conventionnés, les EI doivent déclarer tous les mois les heures effectuées par chacun de ses salariés en insertion. Par ailleurs, la DIRECCTE de la région des Pays de la Loire leur demande de réaliser chaque semestre des bilans prévisionnels sur les actions économiques et sociales menées. L'élaboration de l'ensemble de ces documents représente une charge de travail très importante pour les EI et une perte de temps pour le développement de leurs activités en comparaison aux entreprises classiques. Matthieu Lerays, de Ménage Service, nous fait part de cette lourdeur administrative sur son activité et son temps de travail : « L'État est avant tout un accompagnateur financier, mais les démarches administratives qu'il impose en contrepartie sont très importantes et très lourdes. Les dossiers à remplir sont denses et les délais de plus en plus courts ». Sa structure appartenant à la fédération des EI et à la FNARS, ces deux fédérations lui apportent une aide dans tout ce travail avec l'État pour simplifier les contraintes et apporter des explications sur les démarches souvent complexes à réaliser. Béatrice Stéphan, directrice d'APIVET, rejoint Matthieu Lerays sur ce point concernant l'État et la densité du travail administratif imposé : « Il y a un contrôle très important réalisé par les pouvoirs publics et une lourdeur administrative monstre. Il faudrait avoir plus de fluidité dans la communication et simplifier les démarches administratives afin de gagner du temps et d'avoir

plus de flexibilité ». Ainsi, l'idée serait que l'État puisse faciliter les tâches administratives lourdes et complexes qu'il fixe via ses organismes (DIRECCTE et Pôle Emploi). Ce temps consacré par les EI à ces démarches les conduit à perdre un temps précieux dans leur activité en comparaison avec leurs concurrents ne subissant pas cette lourdeur administrative.

### 1.2.3. ADAPTER LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES ENTREPRISES D'INSERTION

La troisième solution envisagée pour repenser le rôle de l'État dans l'activité des EI se situe au niveau des critères concernant leurs évaluations. Nous avons étudié précédemment que les EI étaient jugées au niveau de leurs actions par rapport à trois critères déterminés par les pouvoirs publics : la nature du public accueilli, les efforts réalisés en termes d'insertion, et le taux de retour à l'emploi des salariés en insertion. Ce dernier critère est souvent le plus utilisé pour attester de la qualité de l'EI. Si le taux de sorties positives est élevé, on aura tendance à considérer que l'EI est efficace dans son action sociale étant donné qu'elle remplit son objectif central, à savoir celui de remettre sur le chemin de l'emploi ses salariés en insertion. Toutefois, une EI présentant de faibles taux de sorties dynamiques est-elle pour autant déficiente dans sa mission sociale et donc dans l'accompagnement offert à ses salariés ?

Trois réponses sont à apporter à cette interrogation. Tout d'abord, il est important de souligner que pour l'évaluation de l'EI, l'État prend aussi en compte les deux autres facteurs liés à la nature du public accueilli et à la qualité de l'accompagnement. Bien que les taux de sortie vers l'emploi soient faibles, les EI peuvent compenser cet « échec » par la réussite des deux autres critères. L'idée désormais est d'augmenter le poids de la qualité de l'accompagnement et de la nature des salariés recrutés dans l'évaluation d'une EI. Il semble primordial d'accorder autant d'importance à l'évaluation du taux d'accès à la formation des salariés, à la régularité des points réalisés par les encadrants techniques et les chargés d'insertion, et aux EMT et PMO autorisés par l'EI, qu'aux nombres de sorties dynamiques. Un taux de sorties positives peu élevé n'est pas forcément révélateur d'un dysfonctionnement de l'EI. L'État doit éviter une focalisation trop importante sur les résultats des sorties positives qui met à l'heure actuelle une pression considérable sur les EI et qui ne reflète pas nécessairement la qualité de leurs actions sociales.

De plus, l'évaluation des sorties est en général réalisée à la fin du CDDI. Ce système ne permet pas de prendre en compte les personnes retrouvant le chemin de l'emploi plusieurs semaines ou plusieurs mois après leur passage dans l'EI. L'évaluation est effectuée de manière prématurée et n'est pas révélatrice de la situation de plusieurs salariés. Dans l'exemple mentionné précédemment, un salarié terminant son contrat à la fin du mois de juin et trouvant une formation qualifiante débutant en septembre, ne sera pas considéré comme une sortie positive par la structure étant donné qu'à sa sortie de l'EI aucun contrat ne l'attend. Il semble nécessaire de modifier le système d'évaluation et d'introduire de nouveaux critères, en l'occurrence ici, celui de juger la sortie positive ou non d'un salarié en insertion six mois par exemple après sa sortie.

Enfin, un faible taux de sorties vers l'emploi peut également s'expliquer par la difficulté du marché de l'emploi global et de certains secteurs. L'entreprise d'insertion est confrontée, au même titre que les entreprises classiques, à la dure réalité du monde de l'emploi et de l'explosion du chômage en France. Quand bien même l'accompagnement soit de très grande qualité et les salariés en insertion qualifiés et compétents pour retrouver un emploi au sein d'une entreprise classique, l'absence d'offres d'emploi sur le marché ne peut que conduire à un retour au chômage pour ces salariés. Par ailleurs, certains secteurs sont encore plus touchés que d'autres par le chômage, avec des taux dépassant aisément la moyenne nationale. Des EI évoluant dans des secteurs innovants à forte croissance seront moins touchés par ce phénomène. Il paraît donc logique que l'État puisse adapter les objectifs chiffrés des EI concernant les taux de sorties positives en fonction de la conjoncture économique, de la situation du marché de l'emploi et des secteurs dans lesquels évoluent les entreprises d'insertion.

Ainsi, les EI doivent chercher à négocier avec l'État et influencer sur les critères d'évaluation de leur performance afin que ceux-ci soient plus « justes » et attestent vraiment la qualité de leurs actions sociales. C'est un travail à mener conjointement avec leurs fédérations dont le travail est de représenter leurs adhérents au niveau national et d'avoir un rôle de lobbying auprès des pouvoirs publics. Au vu de leurs activités et de leurs particularités, il paraît déterminant de pouvoir fixer les objectifs des EI en fonction du marché de l'emploi, du contexte économique et d'évaluer les sorties des salariés plusieurs mois après la fin de leur CDDI.

Outre cette adaptation de l'évaluation concernant les taux de sorties positives, nous pouvons aussi penser à juger l'EI par rapport au regard que les salariés en insertion portent à la structure les ayant accompagnés pendant leur CDDI. En 2012, la DARES a mené une étude sur les salariés étant passés par une EI afin de recueillir leur sentiment quant à l'évolution de leur situation d'un point de vue personnel et professionnel. L'idée était de savoir s'ils jugeaient comme positive, négative ou identique l'évolution de leur situation suite à leur passage dans l'EI. Bien qu'un tel critère reste subjectif, il pourrait permettre d'apporter un nouvel outil d'évaluation des EI. Même si un salarié ne retrouve pas un emploi à l'issue de son CDDI, il peut porter un regard positif sur son parcours dans l'EI qui lui a permis de retrouver confiance en lui, de régler ses problèmes sociaux ou d'avoir acquis des compétences nécessaires pour décrocher en théorie un emploi dans une entreprise. Dans ce cas le salarié n'a pas une sortie positive pour l'EI, et pourtant cette dernière aura rempli tous ses autres objectifs en termes d'accompagnement et de missions sociales.

L'État possède donc un rôle important à jouer afin de faire évoluer la performance économique et sociale des EI. Comme nous l'avons démontré, cela passe par une réglementation plus importante concernant les clauses sociales bénéficiant aux EI, à l'allègement des démarches administratives, et enfin à l'adaptation des critères d'évaluation de celles-ci. Les EI doivent, elles, chercher à influencer sur l'action de l'État sur ces points particuliers via leurs fédérations et leurs rôles de lobbying sur les pouvoirs publics.

## **2. LES STRATÉGIES DE CONCENTRATION COMME NOUVELLE ARME DE L'ENTREPRISE D'INSERTION ?**

---

### **2.1. DES ENTREPRISES AUX FONCTIONNEMENTS TRÈS PROCHES**

Toutes les entreprises d'insertion françaises possèdent les mêmes objectifs en termes de performance. Elles visent à avoir une très grande efficacité au niveau économique afin de pouvoir réaliser leur mission sociale qui est la finalité de leur action. Cet objectif de base est partagé par les EI, quel que soit leur champ d'action dans l'économie. De plus, nous avons prouvé dans la deuxième partie, qu'elles avaient un fonctionnement semblable aux entreprises classiques dans leur méthode de gestion, leur organisation et leur système de production - autant de modèles qu'elles essayent d'imiter. Cependant, elles possèdent une culture d'entreprise et un système de valeurs très différents qui constituent leur particularité en comparaison avec les structures traditionnelles du secteur marchand. Leur mode de fonctionnement est également lié aux actions des pouvoirs publics pouvant avoir à la fois un rôle de moteur et de frein à la performance des EI.

Le fonctionnement des EI est donc influencé par deux acteurs : les entreprises classiques et l'État. L'impact de ces derniers sur le mode d'organisation des EI a été défini précédemment par deux types d'isomorphismes : un isomorphisme institutionnel (via l'imitation du modèle et des règles des entreprises traditionnelles) et un isomorphisme coercitif (via les réglementations et contraintes imposées par les pouvoirs publics). Sylviane Zoonekynd en identifie un troisième dans son écrit, qui serait une forme de conséquence des deux premiers. Les isomorphismes précédents viennent influencer le fonctionnement des EI qui sont contraintes à s'adapter à ces règles fixées. Il se met alors en place un « process mimétique »

où les entreprises d'insertion auraient tendance à adopter « des comportements similaires »<sup>52</sup>. Des petites différences sont évidemment présentes du fait de leur histoire, de leur secteur d'activité et de leur culture d'entreprise. Mais globalement, les EI ont le même fonctionnement, les mêmes impératifs, les mêmes objectifs, les mêmes valeurs et les mêmes ordres de priorités dans leurs actions.

Par ailleurs, les entreprises d'insertion sont en général de petites structures puisque plus de la moitié d'entre elles ne possèdent qu'au maximum dix salariés en insertion dans leur effectif, lui-même composé à seulement 20% de salariés permanents classiques. La taille de leur structure ne leur permet pas d'être dotées d'outils et de moyens aussi importants que ceux des grandes entreprises qui leur font concurrence. Cela les empêche de pouvoir développer et diversifier leurs activités pour ne pas être spécialisées sur un seul segment. Ce frein concernant le développement de leur champ d'action est dû aux capacités structurales des EI mais aussi à la fragilité de leur santé financière et au plafonnement du nombre de postes conventionnés et financés par l'État. Pour pallier cette difficulté, l'idée serait de pouvoir imaginer une collaboration plus forte des entreprises d'insertion entre elles, afin d'augmenter leur poids sur le marché et de mieux rivaliser contre les entreprises classiques du secteur marchand. La similarité de leur fonctionnement, de leurs valeurs et leurs objectifs, serait un atout considérable pour la création d'une forte collaboration entre elles. Ainsi, comment envisager une telle alliance entre plusieurs EI et quels pourraient en être les principaux avantages ?

## 2.2. LA CONCENTRATION COMME MOYEN DE MUTUALISATION DES FORCES

Une collaboration entre entreprises d'insertion suppose un fonctionnement relativement proche, des valeurs partagées et une vision commune de l'insertion. Plus qu'une simple collaboration, l'idée serait de regrouper une EI avec d'autres EI sous forme de holding, ou plus généralement avec d'autres structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Si tel est le cas, nous pouvons aisément identifier les nombreux avantages qu'engendrerait un regroupement d'EI avec des SIAE au niveau de la performance économique et sociale.

Le rapport gouvernemental réalisé par l'IGF et l'IGAS proposait dans ce sens la création de structures permettant de rassembler plusieurs SIAE, le tout dans le cadre « d'ensemblers ». L'idée d'un ensemble est de regrouper des SIAE cherchant à mutualiser leurs moyens tout en favorisant l'insertion de leurs salariés. Comme l'indique P. Gianfaldoni dans l'un de ses travaux, le regroupement de structures de l'IAE se caractérise par le partage des ressources articulé autour d'objectifs communs<sup>53</sup>. L'alliance d'une entreprise d'insertion avec plusieurs SIAE ou EI permettrait à celles-ci de tirer des avantages économiques et sociaux.

### 2.2.1. DES STRUCTURES PLUS SOLIDES AVEC DE MEILLEURES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES

D'un point de vue économique, le regroupement d'entreprises d'insertion permettrait de mettre en commun l'ensemble de leurs outils et de leurs moyens, autrement dit de leurs ressources. Nous pouvons penser au niveau matériel, à un partage de locaux, d'appareils de production ou d'outils logistiques. Le partage concerne également les ressources humaines, avec une mutualisation des membres de la direction et plus généralement du personnel permanent. Les EI, qui présentent la caractéristique d'être des petites structures, se retrouvent de ce fait à appartenir à un ensemble de taille conséquente. La mutualisation des ressources comprend aussi celles des compétences et des savoir-faire qui

<sup>52</sup> Sylviane Zoonekynd (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.3, p.33-46

<sup>53</sup> Patrick Gianfaldoni (2012), « Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », *Innovations*, n°38, p.129-150

augmenteront le poids et la diversité des activités de la nouvelle structure. Il existe alors au sein de cette dernière une grande complémentarité en termes de ressources matérielles, humaines et de savoir-faire.

L'association de structures de l'IAE comme celles de l'EI, conduit à un ensemble complémentaire plus important au niveau du savoir-faire, du champ d'action et des moyens. La création d'une telle structure pourrait lui permettre d'accéder à des nouvelles ressources financières que les EI n'auraient jamais pu avoir individuellement. Une grande structure solide, rivalisant de facto avec les entreprises classiques du secteur marchand en termes de taille et de moyens, sera plus à même d'obtenir plusieurs marchés publics et privés grâce aux clauses sociales. Plus visible grâce à sa taille et à son poids, elle pourra prétendre à obtenir plus de financements et de partenariats de la part d'entreprises classiques via leur politique menée en matière de RSE et certains programmes de mécénat d'entreprises. Outre ces contrats, elle sera tout simplement plus active et plus performante économiquement étant donné sa taille et l'étendue de ses domaines de compétences. Solliciter une des structures spécialisées dans un domaine d'activité ne peut être que bénéfique pour faire connaître l'entité et ses autres champs d'action.

Dans le même texte cité précédemment, P. Gianfaldoni évoque un autre avantage pour cette nouvelle structure concernant la santé économique des SIAE ou des EI la composant. Nous savons que les situations financières de nombreuses EI sont fragiles et ont tendances à se dégrader. La mise en commun des fonds des structures permet de pouvoir rediriger certains excédents financiers directement en faveur d'une des SIAE présentant des difficultés économiques. Le rapport gouvernemental confirme dans ce sens que la création d'un ensemble permettrait aux structures la composant d'avoir une « meilleure assise financière, [et de] jouer sur la compensation entre activités bénéficiaires et activités déficitaires ».

Ainsi, la création d'une holding d'entreprises d'insertion ou d'un ensemble de SIAE serait vectrice d'une meilleure performance économique des structures individuellement, de par la mutualisation des moyens matériels et humains, mais aussi du fait de la plus grande visibilité due à la taille de la nouvelle structure lui permettant de répondre à la très grande concurrence des entreprises classiques et d'obtenir de nouveaux contrats et financements.

### 2.2.2. UN ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET PROFESSIONNEL DE PLUS GRANDE QUALITÉ

La concentration des entreprises d'insertion via la constitution d'une telle entité impacterait la performance des EI au niveau de leur efficacité sociale. La mutualisation des ressources humaines des structures passe par l'équipe de direction et les autres membres du personnel permanent. Parmi eux, on retrouve en particulier les membres chargés de l'accompagnement social et professionnel, à savoir les chargés d'insertion et les encadrants techniques. La mutualisation du personnel d'accompagnement permet de cette manière d'offrir un accompagnement et un suivi plus complets aux salariés en insertion. Les chargés d'insertion et les encadrants techniques seront amenés à travailler ensemble, à partager leurs problématiques mais surtout à remonter les bonnes pratiques et leurs succès. La confrontation de leurs points de vue et le partage de leurs réussites sont autant d'atouts pour que chaque structure puisse offrir un accompagnement de plus grande qualité à tous ses salariés.

Le rapprochement des entreprises d'insertion avec des SIAE permet aussi de mieux orienter le public qu'elles accueillent. La diversité des personnes recrutées au sein d'une EI est grande et les caractéristiques de fonctionnement de celle-ci n'en fait pas systématiquement la structure la plus adaptée pour certains salariés. L'idée ici est de pouvoir orienter ou réorienter des salariés au sein de la structure qui sera la plus efficace pour répondre à leurs problématiques sociales et professionnelles. Ceci ne peut être possible que si l'on crée un véritable ensemble, c'est-à-dire en regroupant différentes structures de l'IAE.

Si l'on considère la création d'un type de holding composée uniquement d'EI, les salariés en insertion seraient également gagnants au niveau de la qualité des services proposés. L'intégration d'une grande structure possédant plusieurs activités et n'étant pas uniquement spécialisée sur un domaine particulier leur offre la possibilité de découvrir plusieurs métiers. Il est important de rappeler qu'une des missions de l'EI est de pouvoir élargir les champs de connaissances professionnelles des salariés en insertion, notamment en les informant sur les différents postes qu'ils pourraient occuper à la fin de leur passage dans l'EI. Dans ce cas, le salarié pourra directement apprécier les branches de métiers qui retiennent son attention et construire un projet professionnel plus réfléchi et abouti. La multi activité est l'un des enjeux des EI comme nous avons pu l'aborder précédemment pour tout simplement diversifier son activité économique et pour offrir plus de possibilités aux salariés en insertion.

L'EI doit chercher à évoluer sur des secteurs variés et dans le même temps continuer à entreprendre sur des secteurs innovants et à fort potentiel de croissance. Souvent pionnières dans le développement de nouvelles activités, le fait de s'allier et de peser plus sur le marché ne peut être que bénéfique pour leur activité économique et pour la qualité de l'accompagnement social et professionnel offerts aux salariés en insertion.

### 2.2.3. UN PHÉNOMÈNE DÉJÀ DÉVELOPPÉ ?

La bibliographie actuelle n'aborde que très peu cette notion de concentration des entreprises d'insertion via la création de grandes entités comme des holdings ou des ensembliers. Nous avons interrogé la fédération des EI de Normandie afin de savoir si en pratique, de telles entités avaient été créées dans la région. Selon elle, il n'existe pas à l'heure actuelle de structures comme des holdings, mais il est vrai que l'on constate de plus en plus un rapprochement et une collaboration plus intense des entreprises d'insertion normandes. Certaines EI répondent conjointement à des marchés sur la base de compétences complémentaires pour obtenir des contrats auxquels ils n'auraient jamais pu accéder du fait de leur taille et de leur spécialisation sur un domaine d'activité. Les EI ont donc conscience que la mutualisation de leurs forces est un atout considérable pour développer leur performance économique qui in fine permettra de mieux financer leurs missions sociales. Elles doivent s'ouvrir à un rapprochement pour concurrencer les grandes entreprises classiques du secteur marchand et allier leurs forces, leurs ressources et leurs compétences.

La fédération des entreprises d'insertion doit évidemment tenir un rôle moteur dans le rapprochement des EI pour qu'elles améliorent leur efficacité économique et sociale. Dans ce sens, la fédération encourage déjà les échanges entre les différentes EI de la région en organisant par exemple des journées de rencontres spécifiques à de grands domaines d'activité (comme le BTP). La fédération des EI de Normandie nous donne l'exemple de deux EI ayant à leur échelle développé un début de mutualisation des ressources en disposant de la même chargée d'insertion (à mi-temps dans les deux structures). Elle conclut toutefois que nous sommes ici plus sur une idée de coopération que de vraie mutualisation et concentration.

L'idée est désormais d'aller plus loin et de favoriser le rapprochement des EI entre elles, ou d'une EI avec d'autres structures de l'IAE. Le rôle des fédérations des EI et plus généralement de celles des SIAE est de faire collaborer leurs entités et de communiquer sur la création de holdings (d'EI uniquement) et d'ensemblers (différentes types de SIAE) en leur exposant les multiples avantages qu'elles en retireraient et que nous venons d'étudier.

De nouveaux rapprochements ont cependant eu lieu récemment via la création de PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique) mentionnés auparavant. LES PTCE regroupent divers acteurs économiques et sociaux et non pas uniquement des SIAE, mais il s'agit d'un premier pas encourageant dans le rapprochement des structures. En Normandie, deux EI ont initié des PTCE lauréats des appels à projets lancés par l'État en 2013 et 2015: le PTCE Maison de l'économie solidaire dont fait partie l'EI du

service à la personne Pays de Bray Services, et le PTCE LH Mobilité porté par l'EI OtherWorld Développement Durable, garage solidaire sur le nettoyage automobile sans eau.

Ainsi, bien que le phénomène de concentration des EI ne soit pas encore très développé aujourd'hui, la création d'ensemblier ou de holding d'EI offrirait de nombreux avantages à ces structures tant sur le plan économique que sur le plan social. Les fédérations du secteur de l'IAE et les EI elles-mêmes doivent chercher à acter ce rapprochement pour dépasser le stade de la simple collaboration. L'intégration d'EI sous une même structure leur permettrait de répondre aux exigences actuelles du marché, de mieux rivaliser avec les entreprises classiques, et d'améliorer leur situation économique souvent fragile pour davantage financer leur projet social.

### **3. DÉVELOPPER DE NOUVELLES POLITIQUES SOCIALES AU SEIN DE L'ENTREPRISE D'INSERTION**

---

Dans les deux points précédents, nous avons démontré comment les entreprises d'insertion pouvaient améliorer leur performance économique et leur efficacité sociale en travaillant sur leurs relations avec leurs collaborateurs principaux (entreprises classiques et État) et directement entre elles (via la création de holdings d'EI). Il convient maintenant d'étudier la manière dont elles peuvent en interne apporter des modifications ou des améliorations à leur fonctionnement, afin de contribuer à une meilleure performance.

#### **3.1. UNE POLITIQUE DE GRH INNOVANTE ET PLUS PERFORMANTE**

Le premier point concernant le fonctionnement interne des EI contribuant directement à la qualité de l'action économique et sociale concerne la politique en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Yvan Comeau et Catherine Davister évoquent justement la difficulté des entreprises sociales à mettre en place une bonne politique de GRH, idée que l'on peut aisément rapprocher à la réalité des entreprises d'insertion. Selon ces deux auteurs, un grand nombre de dirigeants de ces structures ne possèdent pas de formation en management et présentent le plus souvent des profils techniques (par exemple des ingénieurs) ou sociaux (assistants sociaux). Ces dirigeants ne possèdent pas en théorie les compétences nécessaires pour mettre en place une politique de GRH efficace, qui plus est dans une structure aussi complexe qu'une entreprise d'insertion. La GRH constitue donc un enjeu essentiel pour les EI dans leur fonctionnement, dont certains points méritent une attention toute particulière.

Pour obtenir une performance économique et sociale élevée, l'EI se doit d'être innovante et efficace dans toutes les dimensions liées à la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire du recrutement des salariés à leur intégration, en passant par leur parcours dans l'entreprise. Ce travail commence dès le recrutement qui ne doit pas être négligé par les EI. Les dirigeants des EI doivent accorder du temps et des moyens importants à cette étape cruciale pour le fonctionnement de la structure. De mauvais choix dans le recrutement auront des impacts immédiats et à long terme sur l'atmosphère de travail, la productivité des salariés, la densité du travail du personnel d'accompagnement, et sur les performances économiques et sociales des EI. C'est pourquoi cette première étape mérite un investissement important de la part des EI. Il paraît fondamental que les candidats soient interrogés et testés, mais également informés sur le fonctionnement, les valeurs, le projet et les objectifs de la structure. Cette phase de test et d'information sur les systèmes et principes de l'entreprise doit être effectuée pour les salariés en insertion et pour le personnel permanent pour qu'il y ait une symbiose en termes de valeurs et d'objectifs. C'est pour cette raison que l'entreprise d'insertion doit posséder une forte culture d'entreprise. Elle doit construire une culture d'entreprise basée sur ses valeurs, ses principes et ses missions. Une telle culture est essentielle pour renforcer le sentiment d'appartenance de ses salariés qu'ils soient en insertion ou non. Ces derniers doivent se reconnaître dans les valeurs prônées par la structure et adhérer au projet social qu'elle promeut. Une culture d'entreprise forte est un élément déterminant dans le processus de recrutement pour que d'un côté l'EI puisse véhiculer ses principes fondamentaux en termes de valeurs, d'objectifs et de projet social, et de l'autre pour que les salariés s'identifient à travers elle, ce qui conduira à une meilleure intégration et adhésion à l'EI. Le recrutement est une étape clé pour chaque entreprise d'insertion pour s'assurer de l'adhésion et de l'engagement de ses salariés à son projet. Un tel travail est primordial et s'il est bien réalisé, il impactera directement la performance de l'entreprise d'insertion au niveau de sa production et plus globalement sa performance économique et sociale.

Le recrutement doit en outre intégrer autant que possible la notion de mixité des personnes intégrant les EI. En effet, la diversité au sein des équipes entraîne une confrontation des points de vue qui est en général favorable pour la production des EI. La mixité des salariés renforce les échanges et la remise en

cause de pratiques établies, permettant d'améliorer l'existant. Elle doit donc être prise en compte lors du recrutement des salariés en insertion.

Suite à l'étape du recrutement, l'EI doit offrir un accueil de qualité aux salariés intégrant la structure. Les salariés en insertion doivent avoir le sentiment d'être accueillis comme tout autre salarié et être témoins de l'envie de l'EI de les intégrer. Nous pouvons par exemple penser à la remise d'un livret d'accueil à leur arrivée, à des rencontres organisées avec l'ensemble du personnel, ou même à une première journée d'information concernant les activités de l'entreprise, ses valeurs, sa culture et ses objectifs. Les moyens sont variés pour que l'EI puisse élaborer un processus d'accueil de qualité qui facilitera indéniablement l'intégration du salarié en insertion et sa prise de poste. Tout ce travail est indispensable pour que chaque salarié se sente accueilli, attendu, et qu'il ait envie de rapidement s'intégrer et de s'impliquer au sein de l'organisation.

Le troisième point, là encore fondamental concernant la gestion des ressources humaines, est lié à la formation des salariés de l'EI. Pour rappeler la situation actuelle au sein des entreprises d'insertion, une étude de la DARES avait montré que seulement la moitié des salariés en insertion avaient reçu au moins une formation lors de leur passage en EI. Bien que les formations soient en priorité données aux salariés les moins qualifiés et les moins formés, l'EI ne doit pas pour autant mettre de côté les besoins en formation des salariés plus qualifiés et du personnel permanent. Concernant les salariés en insertion, le fait de ne pas recevoir de formations permettant d'acquérir des compétences et des savoir-être, constitue un frein important à leur employabilité future. L'EI se doit de mettre en place des plans de formation denses et complets afin de prendre en compte les besoins de l'ensemble des salariés intégrant la structure au titre de l'insertion. Les formations peuvent s'inscrire dans le cadre de leur travail au sein de l'EI mais peuvent également être extra professionnelles afin de développer des aptitudes, des savoir-être, ou d'autres compétences qui permettront au salarié de retrouver confiance en soi et de développer ses capacités. Les EI peuvent justement être réticentes à l'idée de proposer des formations n'influant pas directement la productivité du salarié dans son entreprise. Outre le fait d'assumer le coût lié à l'absence du salarié pendant sa période de formation, Béatrice Stéphan souligne que malgré un plan de formation très dense, elle a dans ces cas-là le sentiment de « former pour les autres ». Cependant, les formations n'étant pas destinées à améliorer directement la productivité des équipes, agissent sur la motivation, la confiance en soi du salarié, et sa reconnaissance à l'entreprise à laquelle il se sent intégré. Maryline Meyer analyse dans ce sens que « la formation n'est pas directement mobilisée pour accroître la productivité du travailleur mais pour permettre au salarié de devenir autonome, de se sentir compétent voire de reprendre le contrôle de sa vie »<sup>54</sup>. Les salariés en insertion se montrent plus motivés au travail, ce qui impacte directement leur productivité.

Cet accès accru à la formation pour les salariés en insertion doit également se retrouver pour le personnel permanent. Bien que peu évoqués lorsque l'on étudie une entreprise d'insertion, les salariés « classiques » doivent eux aussi bénéficier de formations afin de maintenir leur fort niveau d'engagement et de motivation. Ils sont en général plus motivés que les salariés du secteur marchand du fait de leur adhésion au projet social de l'EI : ils se sentent socialement utiles en contribuant à promouvoir l'insertion de personnes en situation d'exclusion. Les dirigeants des EI doivent inclure leur personnel permanent dans le plan de formation afin de les fidéliser et de maintenir leur engagement pour la structure et son projet social.

Les entreprises d'insertion doivent donc développer au maximum leur plan de formation qui constitue un enjeu majeur en termes de politique de GRH. L'inclusion de l'ensemble des salariés pour des formations extra professionnelles ou non est primordiale pour leur motivation et leur engagement envers l'EI. La formation ne doit pas avoir uniquement des objectifs liés à des retombées économiques et doit chercher à prendre en compte autant que possible l'intérêt du salarié.

<sup>54</sup> Maryline Meyer (2009), « Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique », *Innovations*, n°29, p.87-102

Au niveau des deux structures rencontrées dans le cadre de ce mémoire, les dirigeants évoquent tous deux d'importants efforts sur l'accompagnement au quotidien, le nombre de formations dispensées, et la participation des salariés à la vie de l'entreprise. Ce dernier point est en effet fondamental dans le cadre de leur politique de GRH pour favoriser l'intégration des salariés en insertion au sein de l'EI. Béatrice Stéphan témoigne qu'un très grand travail est réalisé au niveau de l'information et de l'explication des politiques générales menées par l'entreprise. Matthieu Lerays affirme de la même façon que l'intégration des salariés en insertion est clé pour sa structure : « L'objectif est de les faire participer autant que possible à la vie de l'entreprise. Bien que nos salariés ne soient pas présents sur le site comme ils sont en déplacement chez les clients, l'idée est de leur donner toutes les informations concernant la vie de l'entreprise, en leur expliquant notre situation économique, notre stratégie et nos projets futurs. Je joue volontairement la carte de la transparence afin de les inclure au mieux dans la vie de l'entreprise ».

L'intégration des salariés à la vie de l'entreprise est un enjeu crucial pour toutes les entreprises d'insertion. Celles-ci doivent inclure au maximum les salariés en insertion en les informant sur leurs orientations stratégiques et leurs performances économiques, et en les faisant participer à la vie de l'entreprise, à défaut de pouvoir les intégrer dans leur gouvernance. Nous avons précédemment donné l'exemple d'EI permettant à leurs salariés en insertion de devenir délégué du personnel. Ce sont ces types d'initiatives que les EI doivent développer dans leur structure. En outre, les dirigeants d'EI doivent prendre le temps, autant que possible, pour informer, échanger, et discuter avec tous les membres de leur personnel. Une telle attitude ne peut que renforcer le sentiment d'appartenance et d'intégration des salariés en insertion à la structure.

Ainsi, l'ensemble des problématiques liées à la gestion des ressources humaines (recrutement, accueil et formation) est primordial pour les EI afin de pouvoir améliorer significativement leur fonctionnement au quotidien et in fine leur performance économique et sociale.

## **3.2. DE NOUVEAUX OUTILS POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ SOCIALE**

Après avoir étudié les modifications à apporter au fonctionnement interne des entreprises d'insertion au niveau de la GRH, étudions désormais les outils dont elles pourraient se doter, là encore en vue d'assurer de meilleurs résultats.

### **3.2.1. DÉVELOPPER ET AJUSTER LES MISES EN SITUATION PROFESSIONNELLES**

Si nous reprenons l'idée développée auparavant selon laquelle l'EI doit entamer un rapprochement avec les entreprises classiques, il conviendrait de développer le recours aux mises en situation professionnelles. Les EI y ont généralement recours à l'heure actuelle via des EMT (évaluation en milieu de travail) et plus rarement via des PMO (prêt de main d'œuvre à but non lucratif). Ces deux outils sont utilisés afin qu'un salarié puisse travailler pour une durée déterminée dans une entreprise classique, et ce à la charge de l'EI, pour valider son projet professionnel mais aussi pour être testé par la structure d'accueil. Les deux EI angevines rencontrées ne sont que peu enclines à l'idée d'accorder des mises en situation professionnelles à leurs salariés pour plusieurs raisons : la charge financière non négligeable (le salaire est pris en charge par l'EI pendant le temps de l'EMT/PMO), les risques encourus (l'EI est responsable en cas d'accident du travail), et parfois l'abus des entreprises classiques qui profitent du système pour accueillir un salarié motivé et sans frais. Toutefois, les mises en situation professionnelles sont des outils de première importance pour tous les salariés en insertion. Intégrer une structure classique durant quelques jours ou semaines leur permet de valider le projet professionnel qu'ils ont construit mais surtout de pouvoir prouver leurs compétences dans le but d'un recrutement futur.

Dans le cadre de partenariats entre EI et entreprises classiques dont nous avons explicité les avantages pour chaque structure, l'idée serait de pouvoir développer et encadrer les mises en situation

professionnelles. Elles pourraient par exemple être prises en charge par les entreprises classiques et non pas uniquement par les EI, supportant actuellement tous les inconvénients. Chacune des structures pourrait de ce fait assumer la moitié du salaire de la personne en insertion bénéficiant de la mise en situation. Cette proposition pourrait paraître simpliste, mais les EI doivent justement travailler avec les entreprises classiques afin de leur montrer tout l'intérêt qu'elles ont à développer ce type d'outils (vivier de candidats formés et motivés, politique RSE). L'utilisation croissante des mises en situation professionnelles doit se réaliser dans la continuité de la collaboration accrue entre EI et entreprises traditionnelles du secteur marchand. Les bénéfices d'un tel développement sont importants pour l'efficacité sociale de l'EI : les salariés réalisant ces missions possèdent un projet professionnel plus clair et mieux défini, et auront des chances accrues d'obtenir un emploi du fait de ce « test » dans une entreprise classique.

Ainsi, pour faire suite à la construction d'une coopération accrue avec les entreprises classiques, les EI doivent développer avec elles le recours à des mises en situation professionnelles plus encadrées et plus justes.

### 3.2.2. OBTENIR DES CERTIFICATIONS POUR LA QUALITÉ DE SES ACTIONS

Le deuxième outil envisagé pour améliorer l'efficacité économique et sociale des EI serait l'utilisation de label ou de certification pour reconnaître officiellement la qualité du travail effectué par chaque structure. C'est dans cette démarche de qualité et de professionnalisation que la fédération des entreprises d'insertion a choisi de créer des certifications pour les EI et les ETTI (Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion). L'idée pour ces structures est de pouvoir justifier de la qualité de leurs actions au niveau économique et social.

La fédération des EI de Normandie nous apporte plus de précisions sur les certifications et évaluations auxquelles peuvent prétendre les entreprises d'insertion. Il existe tout d'abord une certification relative à un « Bilan Stratégie et Compétence ». Cette évaluation est plus liée à la stratégie et à la solidité de la structure financière, c'est-à-dire à l'activité économique de l'EI. L'idée est d'évaluer la performance ainsi que la gestion économique de l'entreprise d'insertion. Bien que peu utilisé, ce « Bilan Stratégie et Compétence » vient compléter la certification AFAQ EI/ETTI élaborée conjointement par l'AFNOR et la fédération des EI portant sur la partie sociale de l'EI.

Créée en 2011, la certification AFAQ EI/ETTI a pour objectif de certifier la qualité des actions sociales réalisées dans les entreprises d'insertion. L'obtention de cette certification permet aux EI d'attester la qualité de leur travail auprès des salariés en insertion. Elle vise donc en premier lieu à évaluer le projet social des EI. Plus globalement, l'objectif est de professionnaliser les EI via la préparation à l'audit menant à la certification, mais aussi d'uniformiser les pratiques mises en place dans toutes les EI. L'une des missions de la fédération des EI est de mutualiser les pratiques sociales au sein de ses adhérents. Le travail mené dans le cadre de cet audit permet de diffuser l'ensemble des réussites et bonnes pratiques identifiées dans les EI. Dans le cadre de cette certification, un audit et un accompagnement sont effectués par la fédération. Un accompagnateur qualité du réseau accompagne une EI de sa région avant l'audit qui sera réalisé par un(e) de ses collègues d'une autre région. Pour cet audit, la fédération des EI énumèrent les différents points évalués : « Le système de management, l'engagement de la direction, le management des ressources pour la mise en œuvre du projet social, la gestion du parcours individuel d'insertion d'un salarié dans le cadre du projet social et, le suivi, la mesure et l'amélioration de la mise en œuvre du système de management dans le cadre du projet social ». La certification est ouverte à toute EI ou ETTI, et est délivrée suite à un audit approfondi de l'AFNOR Certification. L'obtention de cette certification est gage de professionnalisme, de crédibilité et d'exemplarité des pratiques sociales menées par l'entreprise d'insertion<sup>55</sup> Cette démarche de qualité ne peut être que

---

<sup>55</sup> Certification AFAQ EI/ETTI : pour faire reconnaître la qualité des pratiques sociales des entreprises d'insertion, <http://www.afnor.org>

bénéfique à l'EI pour professionnaliser ses actions et ses équipes, pour valoriser ses pratiques, et enfin pour être mieux reconnue par ses collaborateurs.

Ménage Service a justement pour objectif d'intégrer cette démarche qualité via l'obtention de la certification AFAQ sur laquelle la structure travaille actuellement. Matthieu Lerays nous confie que pour lui les objectifs principaux de rentrer dans la démarche sont de « faire un point sur nos pratiques en matière de ressources humaines, d'offrir plus de crédibilité à la structure, et de démontrer aux partenaires financiers que l'on fait les choses correctement. La certification ouvre des portes à des financements et à des conventionnements. Le Conseil Général par exemple nous demande moins de choses si la structure possède cette certification ». Elle est donc synonyme de plus de simplicité, mais elle permet surtout à l'EI de faire le point sur ses pratiques, et d'obtenir plus de financements et de marchés.

La certification, en offrant plus de reconnaissance à l'EI du fait de la qualité de ses pratiques sociales, lui donne l'opportunité de pouvoir plus facilement décrocher des marchés publics et privés dans le cadre des clauses sociales pour l'insertion. L'EI possède plus de visibilité et de crédibilité pour obtenir ces contrats.

Ainsi, obtenir une telle certification de la part de l'AFNOR est un atout considérable pour une entreprise d'insertion. D'un point de vue économique, elle sera plus visible, plus crédible, et plus à même de remporter des appels d'offres de marchés publics ou privés. Au niveau social, la structure se professionnalise et rentre dans une démarche d'amélioration de ses pratiques sociales pour apporter une plus grande qualité à son travail.

### 3.2.3. UN OUTIL D'ÉVALUATION BASÉ SUR LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ANCIENS SALARIÉS

Le troisième moyen à développer par l'entreprise d'insertion pour améliorer son efficacité pourrait provenir de l'élaboration d'un nouvel outil d'évaluation. Nous avons constaté précédemment le manque de moyens et d'indicateurs pour évaluer sa performance sociale. L'idée serait alors de créer un nouvel outil pour évaluer ses actions, non pas par un acteur externe comme dans le cadre d'une certification, mais directement en interne par les salariés en insertion. Nous pouvons nous rendre compte que le retour d'expérience des salariés en CDDI n'est pas assez exploité par les EI. Leur expérience et leur analyse du fonctionnement de l'EI peuvent pourtant être déterminantes pour évaluer les services proposés par les EI. Ces dernières doivent maintenir un contact avec les salariés ayant évolué plusieurs mois au sein de leur structure. Une nouvelle rencontre six mois après leur passage dans l'EI pourrait être organisée afin d'obtenir leur avis et leur ressenti sur son fonctionnement. Six mois après la fin de leur CDDI, ces salariés possèdent le recul nécessaire pour juger l'accompagnement social et professionnel dont ils ont bénéficié. Outre le fait que cet outil pourrait contribuer à l'évaluation des EI par l'État comme abordé précédemment, l'idée ici est de recueillir des informations pour une évaluation purement interne à l'EI. Il s'agit d'obtenir leur retour sur ce qui leur a manqué en termes de services, ce qui les a aidés, ce qui leur a le plus servi et ce qu'il faudrait développer selon eux. Ces informations sont clés pour l'EI afin d'avoir un nouveau regard sur la qualité de ses services et de ses pratiques sociales. Même si les témoignages recueillis via ce travail ne seront pas tous utiles à l'EI, celle-ci doit s'efforcer d'obtenir ces retours d'expérience des salariés qui lui permettront d'apporter le cas échéant des modifications à ses actions, pour le bien de ses salariés en insertion et donc de son efficacité sociale

L'entreprise d'insertion possède ainsi plusieurs moyens et outils à développer pour améliorer sa performance économique et sociale. Elle doit tout d'abord redéfinir ses relations avec ses principaux collaborateurs en se rapprochant des entreprises classiques, en cherchant à influencer le rôle des pouvoirs publics sur ses actions, mais aussi en collaborant plus intensément avec ses homologues EI.

Enfin, elle doit également chercher à être innovante dans son fonctionnement interne via ses politiques sociales en matière de GRH et via l'élaboration de nouveaux outils d'évaluation de son activité.

## CONCLUSION

Une entreprise d'insertion performante est une structure capable d'évoluer sur le marché concurrentiel comme toute entreprise classique, tout en assurant l'accompagnement de ses salariés présentant la particularité d'être éloignés du monde du travail et en difficulté sociale. Réussir en tant qu'entreprise d'insertion, c'est donc réussir à gérer la complexité de sa double dimension économique et sociale.

La contraction de l'économie française depuis quelques années a contraint à un ralentissement de l'activité des entreprises du secteur marchand. L'EI n'échappe pas à cette problématique et se retrouve en plus confrontée à des concurrents plus armés en termes de ressources. À cela s'ajoute la précarisation de son public d'accueil dont le nombre ne cesse de croître, notamment à cause de l'explosion du taux de chômage. Ces deux facteurs ne font qu'accentuer la difficulté de l'action de l'EI.

La situation économique et sociale actuelle impose à l'entreprise d'insertion de repenser son fonctionnement et de chercher de nouveaux axes de développement. Elle doit tout d'abord maintenir son rôle de pionnière et son implantation dans des secteurs innovants à forte croissance et porteurs d'emplois, mais également poursuivre la qualité de ses missions sociales.

L'entreprise d'insertion doit toutefois modifier son comportement pour ne plus être passive et contrainte de s'adapter aux autres, mais plutôt être proactive et entreprendre les changements dont elle souhaite bénéficier. L'entreprise classique et l'État ne peuvent plus être uniquement source d'influence et de contrainte. L'EI doit engager avec eux pour établir une relation plus proche qui puisse lui permettre d'en tirer profit d'un point de vue économique et social. Elle doit devenir actrice et responsable de la collaboration avec ces acteurs la réduisant actuellement à un simple rôle de suiveuse. De la même façon, il est nécessaire qu'elle considère une alliance avec les autres EI pour qu'elles puissent ensemble s'imposer encore plus sur le marché et améliorer la qualité de leurs actions sociales, grâce notamment à la mutualisation de leurs ressources.

Le rayonnement de telles structures est aujourd'hui devenu essentiel dans un système où les personnes en situation d'exclusion ne possèdent que peu d'alternatives pour espérer retrouver un emploi pérenne. Elles apportent une réponse de qualité à ces personnes grâce à leur multi-casquette d'assistants sociaux, de formateurs, de conseillers professionnels et d'employeurs.

Créer et développer une entreprise d'insertion, c'est évoluer sur un marché concurrentiel où de nombreuses structures cessent leurs activités faute de résultats suffisants, tout en se rajoutant l'immense tâche d'accompagner un personnel exclu du monde du travail et de contribuer à résoudre leurs difficultés pour qu'ils retrouvent un emploi durable. Le désir d'entreprendre en tant qu'entreprise d'insertion est certes risqué mais est avant tout ambitieux, noble et nécessaire. Il devrait être encore plus reconnu et encouragé pour que puissent perdurer et se développer ces structures cruciales dans le paysage économique et social français.

# BIBLIOGRAPHIE

## TRAVAUX ACADÉMIQUES ET REVUES

---

- 
- Sylviane Zoonekynd (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », Revue de l'entrepreneuriat, Vol.3, p.33-46
- Mélaïne Cervera et Hervé Defalvard (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi », Travail et Emploi, n°199
- Maryline Meyer (2009), « Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie », Innovations, n°29, p.87-102
- Patrick Gianfaldoni et Frédéric Rostaing (2010), « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique, entre politique publique et gouvernance », Politiques et management public
- Patrick Gianfaldoni (2012), « Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », Innovations, n°38, p.129-150
- Patrick Gianfaldoni (2013), « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », Entreprendre & Innover, n°17, p.35-43
- Patrick Gianfaldoni (2014), « La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique », Recma, juillet 2014, n°333
- Philippe Semenowicz (2013), « L'insertion par l'activité économique au prisme des capacités », Cahier de recherche, Chaire d'économie sociale et solidaire UPEMLV
- Philippe Semenowicz (2013), « Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une structure d'insertion par l'activité économique », dans Defalvard h., L'horty y., Legendre f., Narcy m. (Dir.) (2013), Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire, XXXIIIèmes Journées de l'Association d'économie sociale
- Philippe Semenowicz (2013), « Les collaborations entre entreprises et insertion. Une analyse en termes de complémentarité des activités », XIIIe Rencontres du RIUESS
- Eric Bonin et Jean-Luc Rossignol (2007), « L'insertion par l'économie : un secteur spécifique », La Revue des Sciences et Gestion, n°226-227, p.53-63
- Mélanie Péneau et Laure Servant (2012), « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », Le sociographe, Hors-série 5, p.159-182
- Yvan Comeau et Catherine Davister (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable », Revue internationale de psychologie, Vol. XIV, p.203-223
- Entreprises d'insertion en péril: la preuve par l'exemple, Recma, <http://www.recma.org/actualite/entreprises-dinsertion-en-peril-la-preuve-par-lexemple>
- Insertion par l'activité économique: l'aide au poste indexée au Smic, Recma, <http://www.recma.org/actualite/insertion-par-lactivite-economique-laide-au-poste-indexee-au-smic>

## RAPPORTS

---

### ➤ **DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques)**

Marie Avenel et Marlène Bahu (2012), « L'insertion par l'activité économique en 2010 : hausse des embauches après une année 2009 marquée par la crise », *DARES Analyses*, n°078, novembre 2012

Marie Avenel et Véronique Rémy (2013), « L'insertion par l'activité économique en 2011 : hausse globale des embauches malgré une légère diminution dans les entreprises d'insertion », *DARES Analyses*, n°063, octobre 2013

Marie Avenel et Véronique Rémy (2014), « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. Profil, accompagnement et situation à la sortie », *DARES Analyses*, n°020, mars 2014

Vanessa Albert (2014), « L'insertion par l'activité économique en 2012 : hausse du nombre de salariés en insertion, essentiellement portée par les ACI et les AI », *DARES Analyses*, n°079, octobre 2014

### ➤ **Fédération des entreprises d'insertion**

Chiffres Clés 2011, *La fédération des entreprises d'insertion*,

[http://www.lesentreprisesdinsertion.org/index.php?option=com\\_flexicontent&view=category&cid=127:observatoire1&Itemid=83](http://www.lesentreprisesdinsertion.org/index.php?option=com_flexicontent&view=category&cid=127:observatoire1&Itemid=83)

[Quelle ambition pour l'insertion par l'activité économique ?, La fédération des entreprises d'insertion, http://www.lesentreprisesdinsertion.org/index.php?option=com\\_flexicontent&view=item&cid=83:ess-et-iae&id=2478:quelle-ambition-pour-linsertion-par-lactivite-economique&Itemid=117](http://www.lesentreprisesdinsertion.org/index.php?option=com_flexicontent&view=item&cid=83:ess-et-iae&id=2478:quelle-ambition-pour-linsertion-par-lactivite-economique&Itemid=117)

### ➤ **Autres**

Le financement de l'insertion par l'activité économique, *Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Sociales*, janvier 2013, <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article310>

Réforme des financements de l'Insertion par l'Activité Économique, *Avise et Centre de ressources DLA Insertion par l'activité économique*,

[http://www.portail-iae.org/IMG/pdf/CR\\_DLA\\_IAE\\_20140225\\_kitReformeIAE\\_v5.pdf](http://www.portail-iae.org/IMG/pdf/CR_DLA_IAE_20140225_kitReformeIAE_v5.pdf)

Ce que la loi ESS change pour vous, *MOUVES*, <http://mouves.org/wp-content/uploads/2014/09/Ce-que-la-loi-ESS-change-pour-vous-Mouves-CNEI-septembre-2014.pdf>

## ARTICLES DE PRESSE

---

Mobilisés contre l'exclusion, *Liaisons Sociales Magazine*, avril 2013, p.36-39.

AGEFOS-PME Midi-Pyrénées coache les entreprises d'insertion, *Entreprises et Carrières*, février 2013, n°1132

L'insertion par l'activité économique, *Alternatives Économiques*, Poche n°44, mai 2010

## SITES INTERNET

---

### ➤ État

Ministère du Travail, <http://travail-emploi.gouv.fr>

Légifrance, <http://www.legifrance.gouv.fr>

L'embauche par une entreprise d'insertion, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du-91/embauche,108/l-embauche-par-une-entreprise-d,973.html>

Les mots de l'IAE, DIRECCTE, <http://direccte.gouv.fr/IMG/pdf/IAE-Qu-EST-CE-QUE-C-EST.pdf>

Insertion par l'activité économique (IAE), <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F2284.xhtml>

Entreprise d'insertion (EI), <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/entreprise-dinsertion-ei>

Projet de loi Économie Sociale et Solidaire, *Examen en séance publique à l'Assemblée Nationale*, [http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/mesures\\_cles\\_projet\\_loi\\_ESS\\_mai\\_2014.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/mesures_cles_projet_loi_ESS_mai_2014.pdf)

La loi sur l'Économie sociale et solidaire est promulguée, <http://www.economie.gouv.fr/loi-sur-leconomie-sociale-et-solidaire-est-promulguee>

L'économie sociale et solidaire, <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire>

Portail de l'IAE, <http://portail-iae.org>

Le CNIAE, <http://www.emploi.gouv.fr/acteurs/cniae>

Pôle Emploi, <http://www.pole-emploi.fr>

Service Public, <http://www.service-public.fr>

### ➤ APCE (Agence pour la création d'entreprise)

L'entreprise d'insertion, <http://www.apce.com/pid12458/l-entreprise-insertion.html?espace=1>

Karine Roux (2013), Entreprises d'insertion : mieux les connaître pour mieux les utiliser !, <http://www.apce.com/cid27944/entreprises-d-insertion-mieux-les-connaître-pour-mieux-les-utiliser.html?pid=329>

➤ **Autres**

La fédération des entreprises d'insertion, <http://www.lesentreprisesdinsertion.org>

Les différents types de SIAE, <http://www.iris.asso.fr/index.php/iae/differents-types-de-siae>

La COORACE, <http://www.coorace.org>

La FNARS, <http://www.fnars.org>

Le MOUVES, <http://mouves.org>

Les Missions Locales, <http://www.andml.info/Default.aspx?tabid=1789&language=fr-FR>

L'AFNOR, <http://www.afnor.org>

Ménage Service Angers, <http://www.menageservice-angers.fr>

APIVET, <http://www.apivet49.com>

## ENTRETIENS

---

Leïla PONS, Chargée de mission au sein de la Fédération des entreprises d'insertion de Normandie, à Rouen  
le 21 Novembre 2014

Matthieu LERAYS, Responsable d'entité de Ménage Service, à Angers le 23 Décembre 2014

Béatrice STÉPHAN, Directrice d'APIVET, à Angers le 24 Décembre 2014

Cette publication électronique peut à tout moment être améliorée par vos remarques et suggestions. N'hésitez pas à nous contacter pour nous en faire part.

# POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

*Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.*

*POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.*

## ACTIVITÉS

---

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

### Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

**Mène des travaux de recherche et d'analyse** de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) et disponibles en version papier.

2

**Conseille, forme et accompagne** sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

**Conçoit et réalise des projets transnationaux** en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

4

**Organise des conférences** qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

## THÉMATIQUES

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



## OBSERVATOIRES EUROPÉENS

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens :

- [www.ess-europe.eu](http://www.ess-europe.eu)
- [www.transition-europe.eu](http://www.transition-europe.eu)
- [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu)
- [www.participation-citoyenne.eu](http://www.participation-citoyenne.eu)



la fédération  
des entreprises  
d'insertion

Efficacité économique,  
finalité sociale

Créée en 1988, la fédération des entreprises d'insertion représente les entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion en France. Inscrites dans l'économie sociale et solidaire, elles portent un modèle économique à finalité sociale qui conjugue travail salarié, accompagnement, et acquisition de compétences afin de favoriser l'accès à l'emploi durable des personnes en difficulté sociale et professionnelle. La fédération, accompagne le développement de ces entreprises, mutualise leurs expériences et les représente auprès de l'Etat, des collectivités, des organisations professionnelles...



**1 200 entreprises**  
présentes sur tous les secteurs d'activités



**65 000  
salariés**  
dont 55 000 en parcours d'insertion



**45% de sorties  
dans l'emploi**

**1 milliard d'€ de chiffre d'affaires**



financement Etat

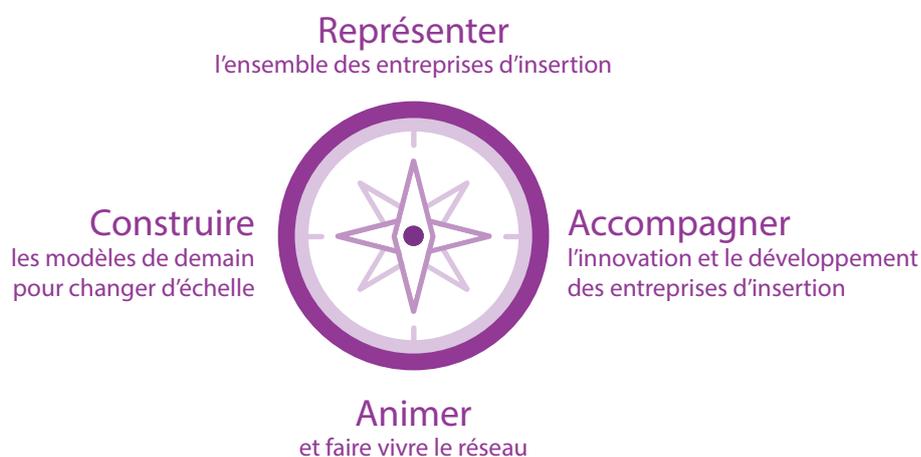


**5 €**

revenus redistribués

# Activités

La fédération des entreprises d'insertion intervient à l'échelle nationale et régionale pour développer des parcours d'insertion de qualité et permettre à un plus grand nombre de personnes éloignées de l'emploi d'être accueillies, salariées, accompagnées, requalifiées au sein des entreprises d'insertion.



## La fédération au national et en régions :

- représente les entreprises d'insertion pour défendre leurs actions et promouvoir leur modèle entrepreneurial à l'échelle européenne, nationale et territoriale auprès des partenaires institutionnels, responsables politiques, entreprises et branches professionnelles, partenaires sociaux, fondations et banques ;
- accompagne l'innovation et le développement des entreprises d'insertion afin d'accroître leur impact économique et social dans les territoires ;
- anime et fait vivre le réseau : partage d'initiatives, diffusion de bonnes pratiques, organisations de journées filières ou thématiques, actions de formation, animation d'une démarche qualité notamment à travers le processus de certification des pratiques sociales des entreprises - l'AFAQ EI/ETTI - délivrée par AFNOR, organisme certificateur reconnu ;
- construit les modèles de demain pour changer d'échelle à travers une veille des politiques publiques de l'emploi et une analyse des évolutions liées à l'activité économique et à la mission sociale des entreprises d'insertion afin d'être force de propositions et de changement.



# COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

## NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

---

- *Revenu de base : une mise au point.* Sébastien Shulz, juin 2016.
- *L'économie collaborative : de l'enthousiasme à la vigilance.* Camille Mandel, juin 2016.
- *La grève est-elle démocratique ?* Sébastien Shulz, juin 2016.
- *La notion de volonté dans le champ de la RSE.* Sébastien Shulz, mai 2016.
- *Les coopératives en Europe.* Pauline Boivin, mai 2016.
- *L'économie sociale et solidaire en Europe.* Denis Stokkink et Pierre Perard, mai 2016.
- *Femmes et quota : la directive européenne à l'arrêt ?* Anna Métral, mai 2016. (1/2 série Femmes et quota)
- *Genre et crise économique : un impact inégalitaire.* Anna Métral, avril 2016.
- *Les réseaux de l'économie sociale et solidaire en Europe.* Pauline Boivin, mars 2016.
- *Égalité des genres et emploi : panorama des politiques de l'Union européenne.* Anna Métral, février 2016.

## CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

---

- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France.* PLS et SMart, n°35, mai 2015.
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie.* PLS et SMart, n°34, mai 2015.
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes.* Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie.* Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.

## ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

---

- *Agir contre les violences faites aux femmes : guide pour les entreprises.* Dans le cadre du projet CARVE, juin 2016.
- *Femmes dans le management des PME : étude comparative.* Dans le cadre du projet GBPM, avril 2016.
- *Services à la personne, qualité des emplois et des services : rapport européen.* Dans le cadre du projet For Quality! mars 2016. (1/3 série For Quality!)
- *L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Europe : bonnes pratiques et recommandations pour les entreprises sociales et classiques.* Dans le cadre du projet Gender Balance Power Map, mars 2016.
- *Le secteur des services à la personne en Europe : quelle qualité des emplois et des services en Belgique ?* Léa Bottani-Dechaud, décembre 2015. (aussi disponibles : France, Finlande, Pays-Bas, Italie)

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

# Économie sociale

*L'économie sociale, qui replace l'humain au centre de l'économie et repose sur une gouvernance démocratique, est une voie porteuse de développement économique, soucieuse de l'harmonie sociétale et environnementale des territoires susceptible de faire face aux crises économiques, écologiques et sociales auxquelles sont confrontées nos sociétés.*

*Le think & do tank européen POUR LA SOLIDARITÉ - PLS investit depuis plus de dix ans dans la promotion de ces nouvelles formes d'entreprendre et poursuit inlassablement son travail de pionnier en défrichant de nouvelles pistes comme les emplois verts, les coopératives d'énergies renouvelables ou encore la culture vecteur d'inclusion.*

Avec un taux de chômage et des tensions sociales croissants, l'insertion socio-professionnelle est un enjeu central, aussi bien sur le plan individuel que pour la cohésion sociale. Les entreprises d'insertion en sont un outil majeur. Dans cette étude, PLS et la Fédération des entreprises d'insertion évaluent leur situation, leurs difficultés et proposent des solutions concrètes pour améliorer et perpétuer ce modèle d'entreprise sociale.

L'efficacité des entreprises d'insertion (EI), tant en termes d'activité économique que de réalisation de leur projet social, est mise à l'épreuve. Celles-ci sont soumises non seulement à la crise économique, mais également à des difficultés spécifiques aux situations de leurs salariés. Dans un environnement économique et social difficile, il est important de repenser ce modèle et de proposer des solutions concrètes.

Cette étude pointe entre autres la dualité de l'État comme moteur et frein à la performance de l'entreprise d'insertion et propose de redéfinir et simplifier les relations entre État et EI. Elle met en évidence le rôle des stratégies de concentration comme nouvelle arme de l'entreprise d'insertion et propose des pistes pour une politique de gestion des ressources humaines innovante et plus performante.

Le risque d'exclusion étant un phénomène touchant tous les pays européens, cette réflexion à l'échelle française se transpose au niveau européen.

Préface par Olivier Dupuis, Secrétaire général de la Fédération des entreprises d'insertion.

**Collection « Études & Dossiers » dirigée par Denis Stokkink**

[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)



Avec le soutien de

