





**D'UN PROJET ASSOCIATIF
À UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE**

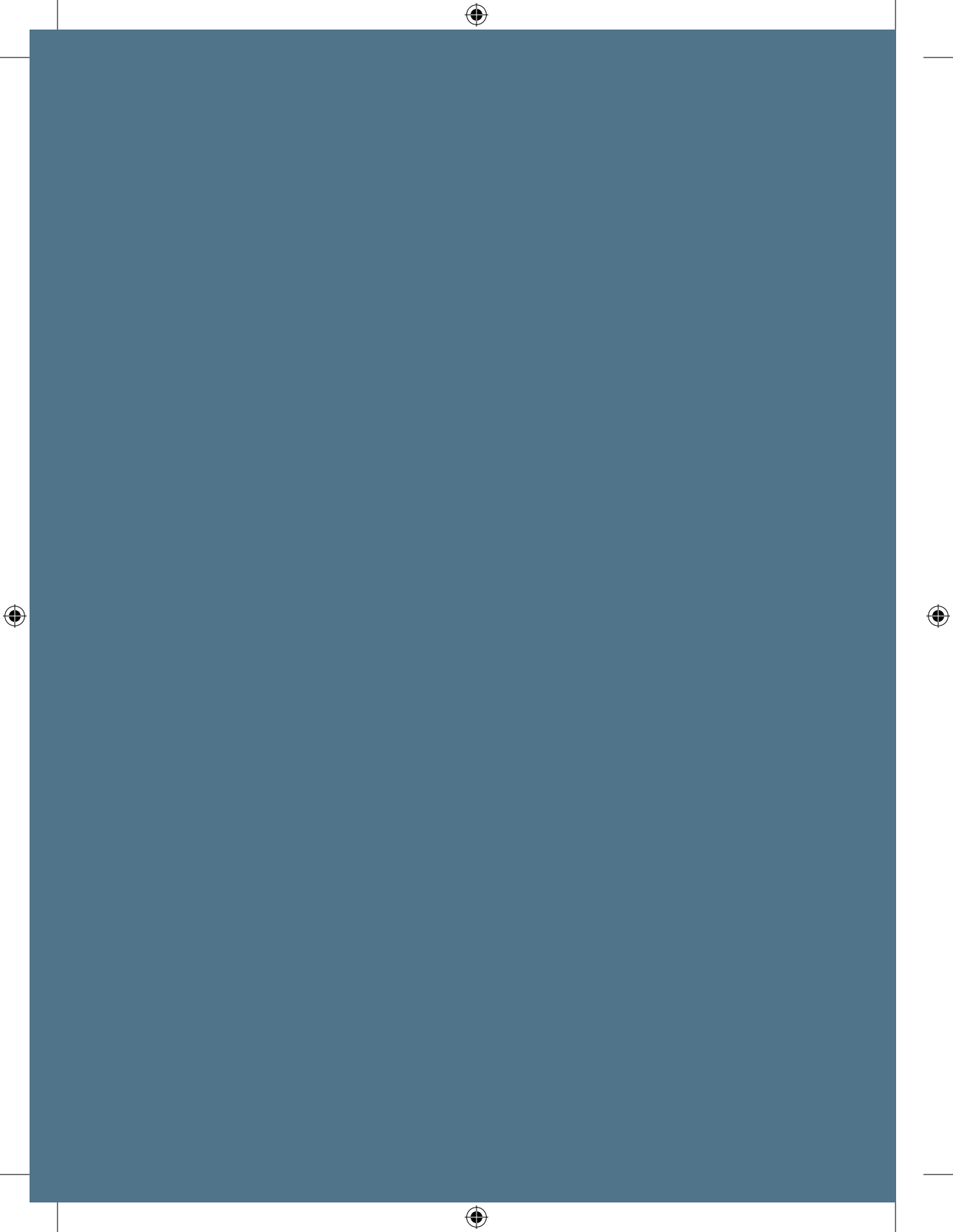
© 2014, aa éditions
12, rue du Moulin-Joly, 75011 Paris
www.aa-editions.info

D'UN PROJET ASSOCIATIF À UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

L'HISTOIRE D'ADC PROPRETÉ

Ce tiré à part, imprimé à 500 exemplaires, vient compléter le livre *Travailler pour s'inclure : l'expérience d'ADC Propreté*, publié aux éditions Rue de l'échiquier en avril 2014. Il précise l'histoire de l'entreprise, en la relatant de l'intérieur.

par **Jean-Luc Souchet** (CNAM Pays de la Loire) et **Pierre Foucher**,
Jean-Paul Morel et **Michel Plassart** (ADC Propreté)

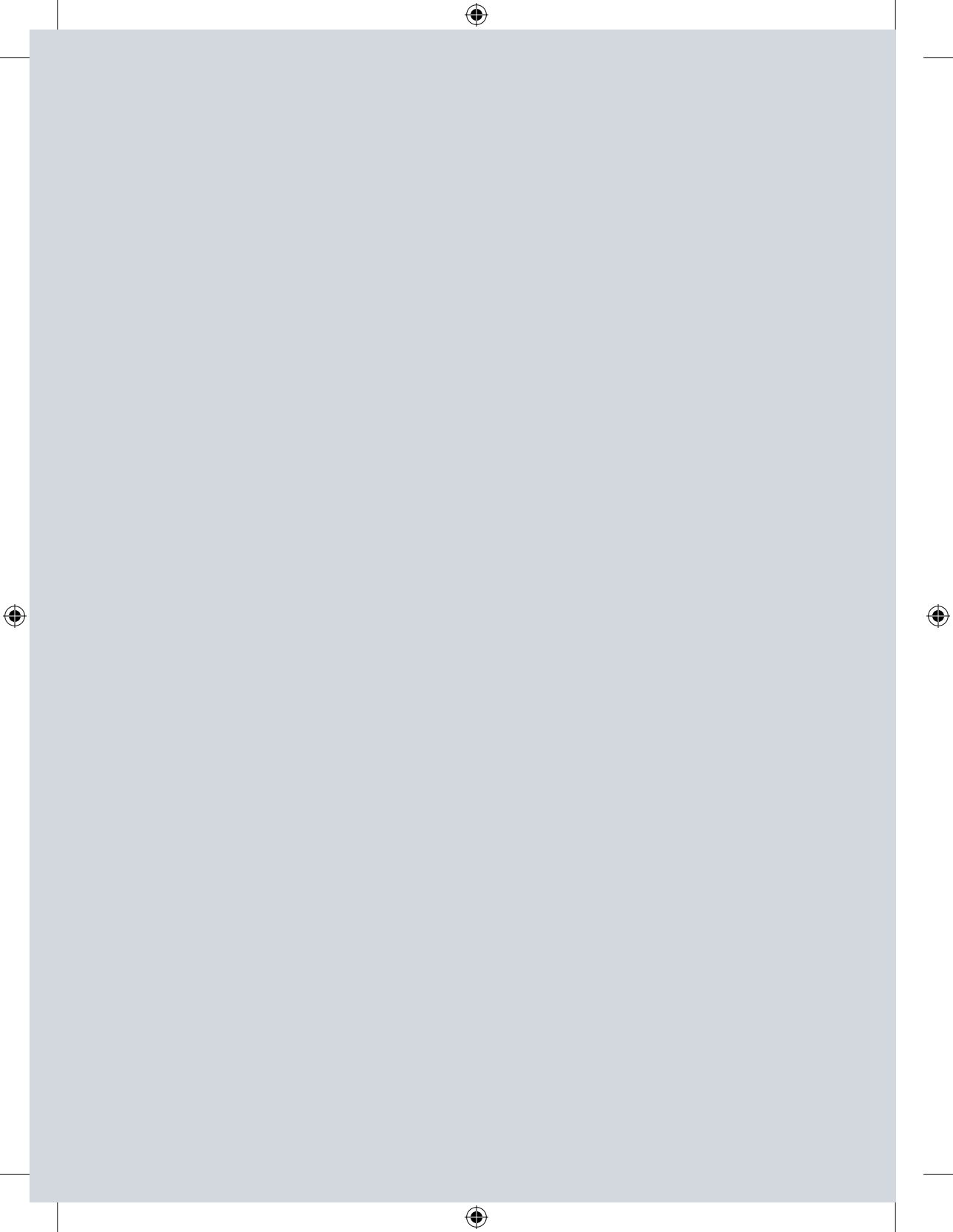


SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
CHAPITRE I	15
PRÉMISSSES. FORMATION ET INSERTION SOCIALE : L'INTUITION FÉCONDE DES MILITANTS DU CEFRES	
L'ENRACINEMENT TERRITORIAL DU CEFRES	16
• Prendre en compte la mutation des engagements	
• Former pour insérer : naissance du Cefres dans la tradition de l'éducation populaire	
L'OUVERTURE AUX RÉSEAUX DE L'IAE	21
• De l'aide sociale à l'insertion sociale et professionnelle par l'économique	
• L'action d'insertion dans l'activité économique	
• L'Atelier du Cefres dans la fédération de l'insertion par l'activité économique	
CHAPITRE II	29
L'ÉMANCIPATION	
CONSTRUCTION : ENRACINEMENT ET IDENTITÉ	30
• L'Atelier du Cefres, acteur économique et social	
- Première évolution : l'autonomisation de l'Atelier du Cefres	
- Penser les mutations structurelles	
• Un second pas institutionnel : de l'association à l'Eurl	
- L'inscription dans la filière professionnelle	
- Devenir une entreprise économiquement viable et humainement acceptable	
- Un développement permanent	
• Une troisième rupture vers l'équilibre et la maturité	
- Apprendre : les bienfaits revisités de l'alternance	
- Évoluer dans une recherche/action permanente	
- Penser le développement	

ADC PROPRETÉ, UNE ENTREPRISE SINGULIÈRE DANS UN PROJET PARTAGÉ	44
<ul style="list-style-type: none">• Qualifier : le bras armé de la formation• L'insertion : une mission spécifique, des problématiques universelles• Un nouveau statut pour rééquilibrer la gouvernance d'ADC	
CHAPITRE III	51
L'ACTUALITÉ ET L'AVENIR D'ADC	
UN PROJET SOCIAL AU CŒUR D'UNE RÉALITÉ ÉCONOMIQUE	52
<ul style="list-style-type: none">• ADC est dans ses murs• Des problématiques complexes de financement<ul style="list-style-type: none">- Après la reconnaissance de principe, une difficile reconnaissance de fait par les pouvoirs publics- Une organisation spécifique des ressources humaines• Le renforcement nécessaire de la mission d'insertion	
LA QUALITÉ COMME DÉMARCHE	58
<ul style="list-style-type: none">• Qualité des services, qualité de l'insertion• Les vertus de l'apprentissage• L'affirmation dans la branche professionnelle	
QUEL AVENIR POUR ADC, QUEL AVENIR POUR L'INSERTION ?	64
<ul style="list-style-type: none">• Le devenir de l'insertion par l'économie• Que veut le pouvoir politique ?• Pour les acteurs d'ADC, de nouvelles adaptations• Les chantiers en cours<ul style="list-style-type: none">- De la qualité à l'environnement et à la responsabilité sociétale- Transmettre et universaliser- ADC, acteur du champ professionnel• ADC et le rôle à venir de l'insertion par l'économie	





INTRODUCTION

Quelques années après les questionnements sur les cadres de vie que provoque l'année 1968 un peu partout dans le monde, suite à un premier choc pétrolier (1973) qui annonce la fin du développement ayant caractérisé la période désignée en France par l'expression « les Trente Glorieuses » – années dominées par la croissance, le plein emploi, la négociation collective et l'accès à la consommation pour le plus grand nombre –, deux événements marquent l'année 1976 :

– un plan d'austérité est lancé par Raymond Barre pour faire face à des difficultés économiques croissantes. Il maintient pendant plusieurs semestres l'économie française dans un état de récession. L'emploi diminue, le chômage se met à croître rapidement et devient structurel ;

– un conflit mené par les salariés de Lip pour défendre leur entreprise pose, en termes inédits, la question du statut des salariés et des valeurs de coopération comme formes possibles de la lutte pour l'emploi : l'autogestion va-t-elle s'imposer comme moyen d'émancipation des travailleurs¹ ?

¹ Autogestion qui n'est pas sans lien avec les principes historiques de l'économie sociale.

Pour les pouvoirs politiques, la planification économique traditionnelle ne correspond plus aux réalités de la société française. De nouvelles perspectives sont débattues pour rénover la gestion et l'administration d'un État dont la politique économique se réduit de plus en plus à de simples ajustements aux contraintes conjoncturelles. Deux rapports posent les bases d'une décentralisation devenue incontournable, qui implique une réforme de l'État² et le développement des responsabilités locales³. Un débat, animé, oppose les partisans d'un aménagement distribuant, de façon contrôlée, les responsabilités « entre l'État, les communes ou leurs organes de coopération⁴ » et les partisans d'un changement permettant « de donner aux citoyens eux-mêmes la possibilité de prendre en charge la véritable transformation sociale à laquelle ce pays aspire⁵ ».

Ce contexte d'épuisement des politiques nationales traditionnelles ainsi que le développement sur la quasi-totalité du territoire d'un chômage de longue durée, générateur d'exclusion sociale, amènent les travailleurs sociaux à une nouvelle prise de conscience de leur mission. Se détournant progressivement de leurs interventions traditionnelles, plutôt orientées vers un contrôle social⁶, ces derniers s'engagent dans de nouvelles pratiques d'action éducative et participative, doublées d'un questionnement renouvelé sur la nature de l'utilité sociale de leur action et du projet citoyen qui la sous-tend. C'est dans ce type de dynamique que s'inscrit l'évolution de l'entreprise ADC.

2 Olivier Guichard, « Vivre ensemble », rapport de la commission de développement des responsabilités locales, La Documentation française, septembre 1976.

3 Alain Peyrefitte, « Décentraliser les responsabilités, pourquoi ? comment ? », Rapports d'enquêtes de Michel Crozier, Jean-Claude Thoenig, Octave Gélihier, Elie Sultan, Clarence Preiss, présentés par Alain Peyrefitte, La Documentation française, Paris, 1976.

4 Actes du colloque de Fontevraud, « Vers la réforme des collectivités territoriales », 13-14 mai 1977, Éditions Cujas, cahier 15, Olivier Guichard et la droite politique, p. 152.

5 Actes du colloque de Fontevraud, *op. cit.* « Vers la réforme des collectivités territoriales », Jean-Pierre Worms, au nom du PS et des signataires du programme commun du gouvernement de 1972, p. 174.

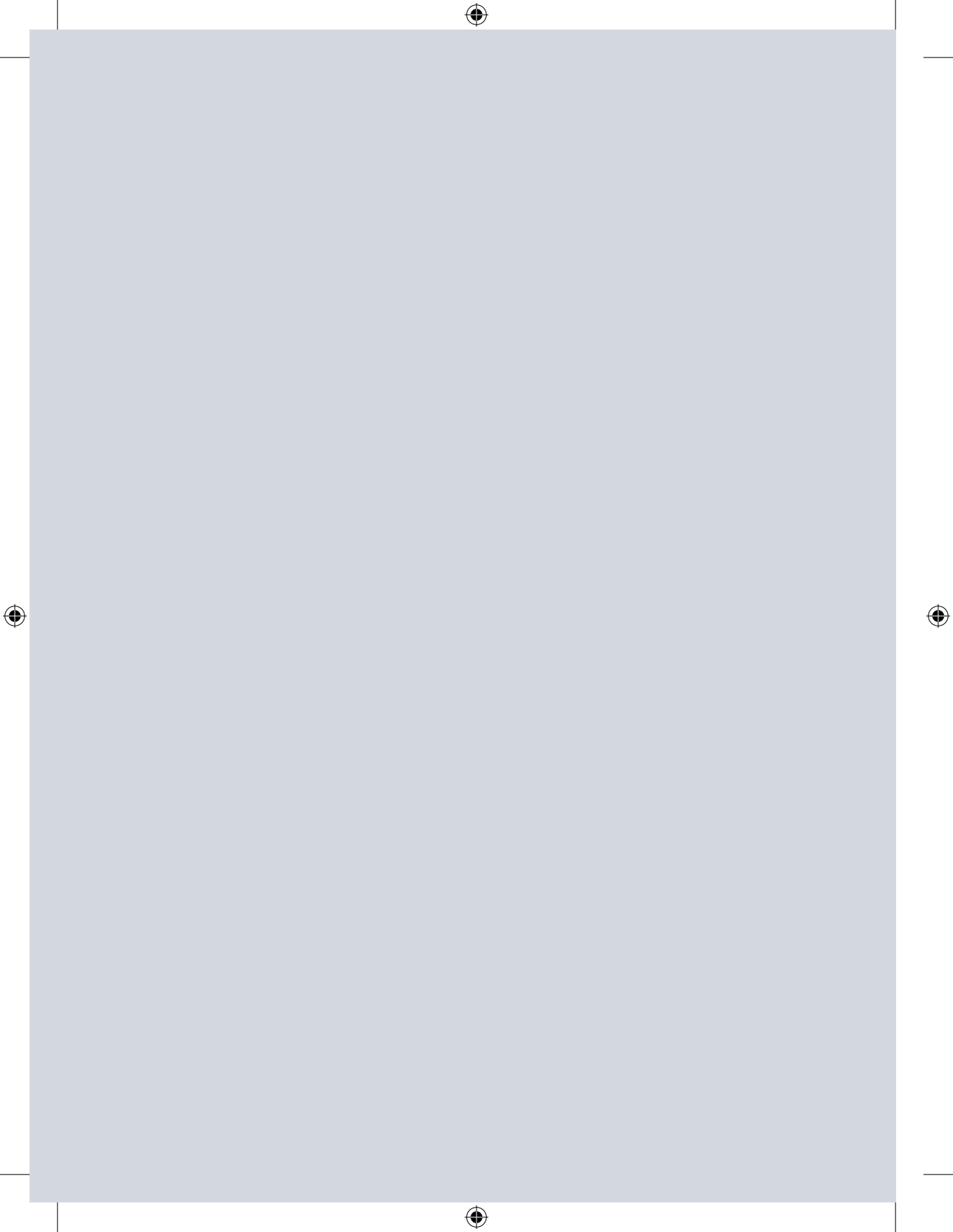
6 Sous l'égide du corporatisme professionnel et de l'idéologie « charitable » des notables.

1. À partir de prémisses militantes, un projet d'insertion est élaboré, prenant appui sur un secteur d'activité favorable. Pour développer ce projet d'intégration, est créé le Cefres⁷, association loi de 1901 croisant démarche de formation et retour à l'emploi. Il est chargé de développer les rapports complexes entre un projet social et les dispositifs publics qui lui servent de levier.

2. Dans un second temps, le projet économique se développe à travers une entreprise d'insertion, ADC. Capable de s'adapter rapidement aux exigences du champ professionnel, des partenaires de la société civile comme des pouvoirs publics, ADC s'affirme rapidement comme un acteur incontournable d'un nouvel entrepreneuriat associant la production et l'insertion.

3. Enfin, l'insuffisance des moyens publics consentis pour réaliser les missions d'insertion met en forte tension le modèle économique de l'entreprise. ADC, malgré sa réussite, doit s'engager dans une recherche/action permanente pour ajuster et pérenniser son organisation afin d'imposer son projet, tant sur le plan de la compétitivité que sur celui du bien public.

7 Centre de formation et de recherche éducative et sociale.



PRÉMISSSES. FORMATION ET INSERTION SOCIALE : L'INTUITION FÉCONDE DES MILITANTS DU CEFRES

1

Durant les Trente Glorieuses, dans le pays nantais, des engagements associatifs multiples dynamisent la gestion de la protection sociale et animent les projets portés par le syndicalisme professionnel, familial, de la consommation ou encore du logement... D'autres types de solidarité citoyenne commencent à se substituer aux pratiques plus traditionnelles d'aide sociale.

L'ENRACINEMENT TERRITORIAL DU CEFRES

Prendre en compte la mutation des engagements

« Alors que l'IAE⁸ expérimente ses premières réalisations sur le territoire national, dans le milieu des années 1970, à Nantes et singulièrement dans les quartiers nord, des femmes et des hommes s'engagent (pour la plupart de façon "apartidairiste") dans des pratiques de proximité. Ils constituent un "réseau de fait", qui s'est structuré et renforcé avec le temps, et dont les traces restent importantes aujourd'hui encore⁹. »

À partir de 1958, les premiers centres sociaux s'ouvrent dans la périphérie nantaise (notamment à la Boissière). Ils tentent de coordonner les réponses aux besoins de populations précaires qui convergent vers ces quartiers suburbains (lutte contre les logements insalubres, intégration d'une population d'origine étrangère¹⁰, scolarisation et éducation populaire, entre autres). Les mouvements de mai 1968 et la signature du programme commun de la gauche en 1972 bouleversent le paysage politique nantais. En 1977, la liste d'union de la gauche¹¹, conduite par Alain Chenard, remporte l'élection municipale. Elle triomphe d'une liste coalisant les radicaux et l'ancienne SFIO, menée par André Morice et André Routier-Preuvost.

8 IAE : Insertion par l'activité économique.

9 Roger Lemaistre, militant des quartiers nord, « Génération passeurs », texte dactylographié, n.d.

10 Une augmentation de plus de 33 % dont 25 % pour la seule année 1969, soit un effectif de 6 000 à 8 000 habitants : de 1965 à 1969, cette croissance importante constitue un phénomène relativement nouveau dans la région.

11 Cette union associait PS, Ceres (Centre d'études, de recherches et d'éducation socialiste) de Chevènement, poperénistes, PC et PSU. À Nantes, cette liste a 39 ans de moyenne d'âge en 1977, et représente une union de la gauche (ce qui n'empêche pas des sensibilités diverses). En face, est présentée une liste conduite par Routier-Preuvost (77 ans, militant de l'ancienne SFIO) et André Morice avec les anciens élus socialistes de la mairie, alliés aux gaullistes pour cette élection et habitués aux unions avec le centre (cette liste a une moyenne d'âge de 58 ans) ; cf. la revue *Place publique*, n° 2, mai-juin 2007.

Dans ces mouvances territoriales, le 20 avril 1969, est créé l'Accueil service et promotion du travailleur immigré (Asprom). Conçu pour accueillir, former¹² et orienter vers l'emploi des populations issues de l'émigration, il devient, en janvier 1970, le Groupement accueil service promotion du travailleur immigré (Gasprom). Son action ne tarde pas à croiser celle des coopérateurs de l'Association nantaise d'étude et d'aide à la construction (Anéac)¹³ qui lui confie la gestion de logements attribués à des immigrés : 50 logements réservés aux familles et 87 F1 attribuables à des célibataires. Il se voit aussi attribuer la gestion d'un restaurant coopératif en projet proposant des repas à 5 francs. Ces initiatives ont pour objectif de contribuer à construire un lien nouveau entre la population et son cadre de vie. Elles tourneront court.

Le 25 janvier 1972, la CAF met fin au financement des activités de la commission d'usagers mise en place autour du projet du Sillon de Bretagne, dont l'animateur est licencié¹⁴. Si, en 1973, le centre commercial du Sillon de Bretagne est bien inauguré, en 2012, le restaurant coopératif qui devait, dans le même temps, démarrer son activité, n'est toujours pas en service.

Le projet du Sillon de Bretagne

Au fil de leur action, les militants de l'Association nantaise d'étude et d'aide à la construction (Anéac) expérimentent la valeur productive et intégrative de l'implication citoyenne. Avec eux, le social, devenu entrepreneurial, inscrit le projet humain dans la vie locale. Ces dynamiques se concrétisent avec le projet

12 Alphabétisation, français parlé et écrit, calcul, initiation à la vie moderne, préparation à la formation professionnelle.

13 Sous la présidence d'André Hougron, elle succède à l'Association nantaise d'aide à la construction (Anac).

14 Cet animateur de la commission d'usagers était Yann Tanguy, devenu ensuite professeur de droit (il a soutenu une des premières thèses en droit de l'urbanisme), directeur de l'Institut économique et juridique appliqué à la construction et à l'habitation installé à Nantes, président de l'université de Nantes et titulaire de la chaire Unesco « Droit, éthique, société ». Son bureau était installé dans une caravane au pied du Sillon de Bretagne. La CAF, la mairie, le Home Atlantique (structure HLM) et la maison familiale finançaient son salaire.

d'un grand ensemble urbain¹⁵ : pensée collective sur un habitat nouveau, le Sillon de Bretagne propose « un modèle d'équipements intégrant un restaurant associatif de quartier, une laverie automatique en gestion associative, un centre social pensé et organisé par les habitants... Toute la conception d'un système où les gens doivent se retrouver, se regrouper, gérer leurs propres services¹⁶ ». En 1971, l'Anéac intègre une structure HLM, le Home Atlantique. La pression d'élus conservateurs détournera leur projet de son ambition militante. Le président du Home Atlantique, André Hougron, et Daniel Asseray, ancien animateur de la CAF recruté en 1974 pour prendre la direction du Home Atlantique, ne peuvent éviter que l'espace rêvé de sociabilité devienne une tour de Babel plantée sur les marches de Bretagne, où succède progressivement, à la participation des locataires enthousiastes du départ, une longue série de réhabilitations douloureuses pour une population en grande difficulté¹⁷.

Au même moment, l'action d'entraide menée par de nombreuses associations familiales, ainsi que par les syndicats du logement et les travailleurs sociaux des quartiers populaires de l'agglomération nantaise, évolue vers la prévention sociale. Des centres d'action éducative (CAE) sont installés à la Boissière, au Breil, à la Bottière, à Malakoff, quatre quartiers à la périphérie de Nantes. Pour les encadrer, la Caisse d'allocations familiales embauche des éducateurs. Des notables, des entrepreneurs, des élus du conseil général 44 forment le conseil d'administration de ces centres qui, d'abord créés pour développer des pratiques de protection maternelle infantile, s'orientent progressivement vers la prévention spécialisée, avec le projet de renforcer la

15 L'implantation de cet ensemble est réalisée sur le territoire de Saint-Herblain, commune de la périphérie nantaise.

16 Daniel Asseray, premier directeur du Home Atlantique, porteur de ce projet avec André Hougron, entretien du 11 septembre 1998.

17 Au début des années 1970, les premiers locataires étaient des militants, enseignants, chercheurs, qui avaient partagé l'utopie de départ. Jean-Marc Ayrault, jeune professeur d'allemand qui devient maire de Saint-Herblain en 1977, habitera avec sa famille l'un de ces appartements. Une fois maire de Nantes, il désignera Daniel Asseray, ancien directeur du Home Atlantique, organisme gestionnaire du Sillon de Bretagne, comme adjoint à l'urbanisme.

place des adultes, rétablis comme des forces vives et des repères auprès de la jeunesse, c'est-à-dire auprès de leurs propres enfants.

Ces postures actives et émancipatrices entrent très vite en conflit avec celles, plus caritatives, de nombreux responsables politiques locaux. À Nantes et ailleurs, « l'année 1975 sera pour les travailleurs sociaux de toutes catégories une année de tension, marquée par un recours à la syndicalisation (le travailleur social est un travailleur comme les autres) dans un milieu dominé jusque-là par le corporatisme professionnel et l'idéologie charitable¹⁸ ». Ces évolutions préfigurent ce qu'un animateur qui a laissé un souvenir marquant dans les quartiers nord, Alain Guézengard, désignera, quinze ans plus tard, comme le « développement de la puissance sociale des habitants » qu'il renforçait par un soutien apporté aux familles, en particulier à l'autorité paternelle, pour leur donner la capacité de prendre en main et d'intégrer socialement le destin de leurs membres. L'expression anglo-saxonne contemporaine d'*empowerment*¹⁹ donne aujourd'hui une version plus individualiste de cette posture.

Histoires de quartier

Au cœur des quartiers nantais, des éducateurs de prévention spécialisée²⁰ ou des animateurs socioculturels deviennent les pionniers de l'insertion par l'économique. Jacques Hubert (quartier Bellevue, Bourderies) crée « L'œil écoute », l'une des premières structures d'insertion nantaise. Yvette Jaunasse, Roger Lemaistre (Maison des jeunes de la Géraudière), appuyés sur l'organisme Éducation et vie sociale (officine de jeunesse et sports), soutenus par Jean-Claude Lucien (inspecteur Jeunesse et Sports qui souhaite explorer

18 Anne-Marie Gifflo-Levasseur et Bernard Vrignon, « Dialogues et cohérence », *Journal des anthropologues* 102-103, 2005, mis en ligne le 17 novembre 2010. Voir <http://jda.revues.org/1411>.

19 « Responsabilisation » ou « capacitation » : prise en charge de l'individu par lui-même.

20 La prévention spécialisée est une action d'éducation spécialisée visant à accompagner des jeunes en voie de marginalisation et leurs familles, pour rompre leur isolement et restaurer le lien social. Cette action est placée sous l'autorité du conseil général, dirigé alors en Loire Atlantique par des notables conservateurs, orientant l'action des professionnels vers des politiques de type caritatif d'assistance à l'enfance.

de nouvelles pratiques) et rejoints par Madeleine Meston, constituent le Cefres (matrice future d'ADC Propreté) qui propose des stages de formation pour des jeunes pour qui l'échec scolaire a obéré l'accès à l'emploi. Un peu plus tard, Pierre Meston (ex-éducateur des Centres d'action éducative (CAE) et directeur du centre socioculturel de la Boissière) développe l'insertion par l'économique à l'échelle d'un grand quartier avec le CREB (Centre de recherche d'emploi de la Boissière), action poursuivie en 1991 avec Jean-Yves Favreau, dans le cadre de ARBRES²¹. Plus tard encore, Jean-Pierre Durand, éducateur de l'APS (Association de prévention spécialisée) lance le CRIC, collectif de regroupement dans l'intérêt des chômeurs. En lien avec les habitants et divers acteurs de ces quartiers, un véritable réseau se tisse²².

Former pour insérer : naissance du Cefres dans la tradition de l'éducation populaire

Un des premiers moyens mobilisés pour insérer est la mise au point des formations spécifiques pour accueillir ces exclus. Mais très vite, le contexte se trouble, laissant voir les limites de telles initiatives.

En 1975, une association de formation vient partager les locaux du Gasprom. Il s'agit d'« Éducation et vie sociale », antenne nantaise d'une association nationale. Elle est installée par des inspecteurs de la Jeunesse et des Sports et des militants d'éducation populaire et de prévention sociale²³. Ce premier regroupement donne très vite naissance au Centre de formation et de recherche éducative et sociale (Cefres).

Les débuts du Cefres sont marqués par le débat important lancé par les travailleurs sociaux pour positionner leur action non du côté du contrôle social mais vers celui de l'accompagnement. Avec leurs employeurs, notables du conseil général, effrayés de leurs initiatives « gauchistes », c'est l'incompréhension. Deux procès retentissants (en mars 1976 et décembre 1976), font

21 Association de récupération Boissière réinsertion emploi solidarité.

22 D'après Roger Lemaistre, militant des quartiers nord de Nantes, « Génération passeurs », texte cité.

23 Jean Gatard, instituteur au Chêne des Anglais, Jean Guitteny, directeur de cette école, et Bernard Vrignon, du Centre d'action éducative, en seront des pivots.

suite à une accusation « d'incitation de mineurs à la débauche » portée contre un éducateur des Dervallières à Nantes ; ils soulèvent une mobilisation nationale²⁴. À Nantes, les responsables des institutions politiques locales en tirent prétexte pour dissoudre les Centres d'actions éducatives (CAE). Cette suspicion portée sur la prévention sociale amène, fin 1976, la mise en sommeil du Cefres.

Pourtant, à travers l'Association de prévention spécialisée (APS), certains travailleurs sociaux nantais décident de relayer l'action des CAE, en redémarrant par quartiers une démarche adaptée aux besoins et aux capacités des acteurs. « Cette période était celle des chariots bâchés : la conquête de l'Ouest²⁵ ! » Sur Nantes nord, autour du Centre socioculturel, la notion d'*identité de quartier* est mise en avant à travers l'entraide mais aussi autour de fêtes ou de pratiques de convivialité. Malgré ces engagements, dans les quartiers périurbains, à Nantes comme ailleurs, ainsi que le constate la circulaire du 3 mars 1977²⁶, la vie et le vivre ensemble se dégradent. En 1978, des actions de développement social des quartiers (DSQ) démarrent dans les quartiers de Nantes nord, dynamisant d'autres formes d'initiatives.

L'OUVERTURE AUX RÉSEAUX DE L'IAE

De l'aide sociale à l'insertion sociale et professionnelle par l'économique

Au moment où l'insertion par l'activité économique entre dans une démarche de développement local et de coopération nationale (1983-1991), à Nantes, à travers le Cefres, se construit le socle d'une expérience qui, très vite, s'inscrit dans ces dynamiques.

24 Le nom de cet éducateur nantais reste associé à cet événement, souvent évoqué comme l'« affaire Lanoë ». Il avait distribué des préservatifs à des adolescents emmenés en week-end d'animation et de loisirs.

25 Entretien avec Pierre Meston, éducateur de CAE devenu directeur du Centre social de la Boissière au nord de Nantes, le 10 mars 2009.

26 Circulaire du 3 mars 1977 relative aux études préalables aux opérations d'urbanisme, |ORF du 11 mars 1977, page 1373.

Cette même année 1978, la création des « stages Barre » ouvre la possibilité de recruter de jeunes stagiaires en mal d'inscription sociale, en prenant en charge leurs cotisations sociales et une partie de leur indemnité. En septembre 1979, l'activité du Cefres, en sommeil depuis un an et demi, est relancée. Madeleine Meston, militante sociale, est recrutée comme directrice. Dans le même temps, lors d'une assemblée générale du centre social de la Boissière, Pierre Meston, Jean-Yves Favreau, Jean-Louis Chausset et des militants du quartier décident de créer le Comité de recherche pour l'emploi de la Boissière (le CREB), qui devient une activité à part entière du centre social. Désormais, « l'insertion professionnelle à partir d'un équipement de quartier [fait] partie des préoccupations du centre social au même titre que ses activités traditionnelles²⁷ ».

Très vite, le CREB intègre à son projet le Cefres et son activité de formation. Au fil de cette histoire de quartier, les projets se multiplient²⁸ dans un maillage complexe, et le chemin de l'insertion par l'économique s'esquisse. Bientôt se pose la question de son organisation et de sa professionnalisation. Pour les exclus, désignés comme « handicapés sociaux » par la loi de 1974, commence à se penser un autre destin possible que celui du « travail protégé » ou du chômage récurrent.

Alors que les dynamiques nationales incitées par le Collectif national pour l'insertion amènent l'État à mettre en place un outil de traitement social du chômage par la formation, le conseil d'administration et les salariés de l'association Cefres décident de se constituer comme un véritable sas vers l'emploi, pour un public de faible niveau scolaire ou sans qualification. Ce choix implique un accompagnement social et professionnel, un terrain d'application dans l'apprentissage d'un métier ne mobilisant pas de prérequis de connaissances importants. Au-delà de la formation professionnelle, ce temps doit constituer pour le jeune une période de socialisation lui permettant d'appréhender la réalité du monde du travail et de lui en faciliter un accès

27 Pierre Meston, 10 mars 2009.

28 Entre autres à travers le CRIC, Collectif de regroupements dans l'intérêt des chômeurs, ancêtre d'ATAO, qui deviendra et reste une institution emblématique de l'insertion à Nantes.

autonome. Parmi les secteurs d'activité pouvant porter cette démarche, le nettoyage, le petit bricolage, l'entretien semblent des services pertinents. D'une part, la formation professionnelle associée à ces métiers paraît à la portée de tous, d'autre part, l'externalisation croissante de ces services par les organismes publics ou les entreprises privées ouvre des opportunités professionnelles nouvelles²⁹.

« En 1981, quand j'ai rejoint le Cefres, l'insertion sociale par l'économique, c'était regardé bizarrement. Les syndicats y voyaient une action de démobilisation suspecte, les employeurs craignaient une concurrence déséquilibrée, les pouvoirs publics l'écartaient, se méfiant des dérapages. [...] Je crois qu'on avait renoncé à changer le monde pour mener une action directe, concrète sur notre environnement social. »

Pierre Foucher, ancien président du Cefres et d'ADC,
le 28 novembre 2006.

Après une étude de marché, le Cefres oriente son activité vers le nettoyage de locaux (vite devenu nettoyage industriel), avant de mettre au point des processus de formation/action. Pour développer cette activité, une unité de production de services, l'Atelier du Cefres (1982), est mise en place sous sa responsabilité. Gigliola Francart, qui a un temps exercé des activités professionnelles dans le nettoyage, est embauchée pour l'encadrer.

29 Madeleine Meston, « Des structures de production comme moyen de formation et d'insertion professionnelle, dans un processus de socialisation des jeunes. De l'idée à la pratique », mémoire DECEP (Direction de l'égalité des chances et de l'éducation prioritaire), Nantes, novembre 1992.

L'action d'insertion dans l'activité économique

Aux élections municipales de 1983, Michel Chauty, sénateur RPR, devient maire de Nantes, battant Alain Chenard et sa liste d'union de la gauche. Cette élection ébranle le paysage local³⁰.

Au même moment, la difficulté d'assurer l'équilibre de sa gestion financière amène l'équipe du Cefres à réfléchir sur l'évolution de son projet. Une convention d'aide à la promotion de l'emploi, signée le 9 juillet 1985 avec la direction régionale du travail et de l'emploi, atténue ce déséquilibre économique. Elle ne dispensera pas ses animateurs d'une interrogation sur son statut ou sur le moyen de mobiliser les ressources nécessaires à son projet.

« Arrivé en 1981 en France, à l'âge de 14 ans, j'entre à l'école. Ensuite, pour pouvoir travailler autrement qu'occasionnellement, il me faut obtenir des papiers et, pour cela, trouver une entreprise qui m'embauche en CDI. Le Cefres, en 1983, accepte de le faire. J'obtiens des papiers et, en mars 1986, mon CDI est confirmé. À l'époque, on était quatre ouvriers et une collègue agent de maîtrise, nous sommes 250 aujourd'hui... Mais c'est comme dans une famille, le cadre va évoluer mais pas les liens et le sens qui les porte. »

Ezzedine Bejaoui, chef d'équipe, vendredi 4 mars 2011.

BG Ouest, Boutique de Gestion spécialisée dans l'accompagnement et la formation à la création d'entreprise, est sollicitée pour accompagner cette évaluation. Ses conseillers préconisent une évolution de l'Atelier du Cefres vers une forme entrepreneuriale. Si les administrateurs choisissent de garder un statut associatif, une nouvelle orientation de l'action s'esquisse. Une professionnelle du nettoyage, Myriam Vaillant, est recrutée comme chef d'équipe.

30 Ce revers électoral sera à l'origine d'un groupe de réflexion de militants, le Cercle du Marchix. Ce groupe va constituer le socle et le programme de l'équipe qui portera Jean-Marc Ayrault sans discontinuité, de 1989 à 2012, à la tête de la municipalité nantaise.

Désormais, les jeunes salariés en insertion sont embauchés avec les contraintes inhérentes au travail d'agent de nettoyage. L'idée d'atteindre une réelle qualité du service rendu fait son chemin.

Dans le même temps, pour valoriser la production de l'Atelier, une réflexion de stratégie commerciale est engagée avec un cabinet de conseil en marketing³¹. Une formation d'appui aux techniques de vente est mise en place et des actions de communication se développent³². Malgré les questions qui agitent les acteurs, le constat est clair. Au fur et à mesure que le ciblage du métier se focalise sur le nettoyage industriel, malgré les conditions difficiles et les représentations peu valorisantes associées à ce travail, les jeunes salariés adoptent une attitude de plus en plus positive vis-à-vis d'une activité qui les rattache à une famille professionnelle.

« Beaucoup de ces jeunes, anciens stagiaires du Cefres, avaient passé une année de formation pour leur insertion et avaient besoin de plus de temps pour pouvoir travailler dans une entreprise. L'important pour eux n'était pas une valorisation idéologique, c'était concrètement de travailler, dans n'importe quel domaine d'activité. »

Gigliola Francart, *directrice d'A2R, le 15 janvier 2007.*

En 1987, l'Atelier du Cefres³³ ouvre son recrutement aux adultes de plus de 25 ans en contrat de réinsertion en alternance (CRA)³⁴. Des sites d'entretien régulier³⁵ sont mis en place, avec une convention d'un an renouvelable. Le « noyau central » des effectifs, constitué de personnes en formation

31 Le cabinet Meston/ Schlosser, rapport de mai 1986.

32 Une plaquette est éditée, une prospection est désormais réalisée par mailing et phoning.

33 Qui emploie huit salariés en insertion et trois encadrants.

34 Mis en place par la loi du 10 juillet 1987.

35 Déjà dénommés « satellites », ils s'opposent aux travaux ponctuels de remise en état.

encadrée, intervient aussi sur des chantiers ponctuels de remise en état, bonnes bases de formation sur lesquelles se déclinent l'ensemble des techniques de nettoyage³⁶.

« Je suis entrée à l'Atelier du Cefres en 1987, me retrouvant seule avec sept enfants. L'ANPE m'avait proposé une formation de trois mois sur l'entretien des locaux au Foyer du jeune travailleur, animée par le Cefres. Gigi Francart m'a ensuite proposé de remplacer, pour les vacances d'été, une des cinq employées qui faisaient le nettoyage des bureaux et des immeubles. Suite à cela on m'a embauchée... jusqu'à ma retraite, en 2002. »

Khera Ben Semcha, salariée retraitée, le 31 mars 2009.

Progressivement, aux problèmes de professionnalisation s'ajoutent ceux de cohésion de la structure. En 1987, un nouvel audit³⁷ interroge la coordination entre Madeleine Meston, directrice du Cefres, positionnée sur le maintien des objectifs et des orientations sociales initiales, et Gigliola Francart, directrice de l'Atelier du Cefres, plus tournée vers le développement de la production.

Aucune recommandation immédiate n'accompagne ce diagnostic. Pour l'auditeur toutefois, si les recadrages de leurs fonctions et de leurs missions respectives constituent une solution provisoire, un problème global de devenir pour l'Atelier du Cefres subsiste. En 1988, Gigliola Francart, quittant la région pour des raisons familiales, laisse son poste de direction de l'Atelier. Elle entre alors au conseil d'administration du Cefres. En mai 1988, Michel Plassart, salarié dans le tourisme sportif (école de voile), est engagé comme directeur de l'Atelier du Cefres, tandis que le Cefres, toujours dirigé par Madeleine Meston, poursuit son activité d'organisme de formation.

36 Michel Plassart, « ADC Propreté, Présentation d'une entreprise d'insertion », intervention à l'université de Nantes, le 20 juin 2003, dans le cadre du Diplôme universitaire d'acteurs de la vie associative.

37 Assuré par le groupe Entreprise plus.

L'Atelier du Cefres dans la fédération de l'insertion par l'activité économique

Alors que, depuis le 12 novembre 1983³⁸, six unions régionales se sont créées pour fédérer, région après région, les entreprises d'insertion qui naissent dans les territoires, une instance nationale s'impose. En mars 1988, le CNEI³⁹ devient la Fédération des entreprises intermédiaires (qui deviendront en 1989 entreprises d'insertion). En novembre 1988, à Nantes, l'association Atelier du Cefres adhère, dès sa création, à l'union régionale des entreprises d'insertion des Pays de la Loire, fédérée au jeune CNEI⁴⁰, en même temps que d'autres établissements d'insertion de la région. Leur objectif est de partager et de mutualiser leur expérience et de peser davantage dans les échanges avec les administrations régionales et départementales. Très vite, cet engagement devient le moyen de développer une cohérence d'action, de représentation et de moyens au niveau national. Les 23 et 24 septembre 1989, lors de son tout premier congrès national, le CNEI⁴¹ rassemble, à Autrans, 120 participants.

Ces dynamiques et la rigueur économique de la gestion instaurée par la nouvelle direction de l'Atelier du Cefres portent leurs fruits. Le bilan de l'exercice de 1989 affiche un résultat positif. En 1990, l'Atelier du Cefres obtient, auprès de la DDTE 44, le conventionnement d'entreprise d'insertion⁴². L'articulation d'une culture d'obligation de moyens (héritage du social) et d'une culture du résultat (dictée par le marché) imprègne désormais l'activité de la structure.

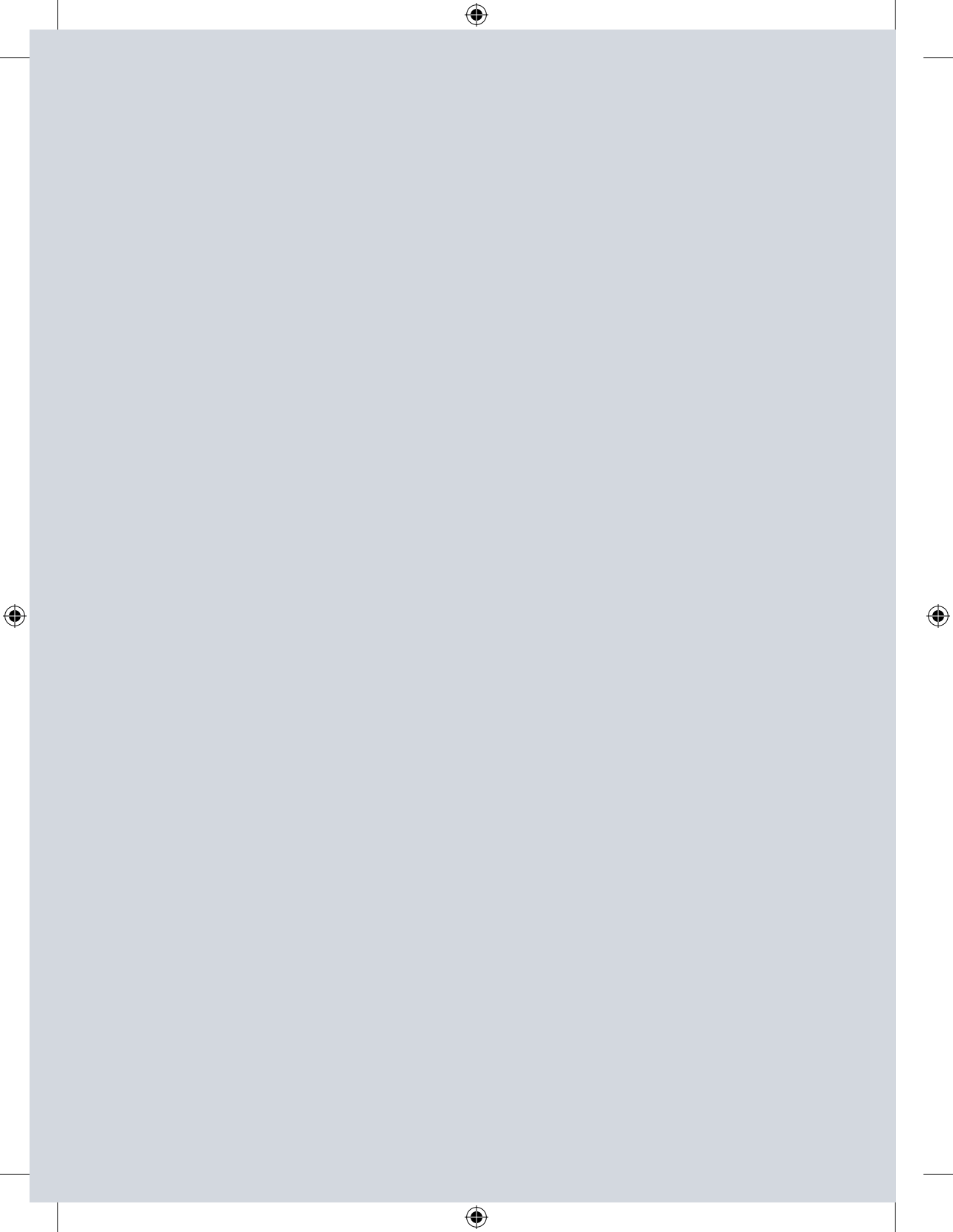
38 Avec la création de l'UREI (Union régionale des entreprises d'insertion) Rhône-Alpes.

39 Comité national des entreprises d'insertion.

40 L'Union régionale des entreprises d'insertion des Pays de la Loire relaie l'action fédérative du Comité national des entreprises d'insertion.

41 L'AG constitutive du CNEI s'était tenue le 23 avril 1988.

42 Reconnaissance ouverte par la circulaire d'application du 31 mars 1989 qui précise officiellement le statut des entreprises d'insertion par l'économique et leurs procédures de conventionnement. Elle élargit la population des personnes prioritaires dans ce dispositif à toutes celles qui sont en difficulté et au chômage de longue durée.



L'ÉMANCIPATION

2

Pour la nouvelle entreprise d'insertion, le secteur du nettoyage se confirme comme étant un secteur de services en développement ouvrant l'accès à des métiers et à des contrats de qualification qui permettent un accompagnement associant travail et formation. À partir de ce socle, un partenariat spécifique associant dans le réseau des entreprises intermédiaires, ADC, le champ professionnel, les pouvoirs publics (d'État ou territoriaux) et la société civile reste à mettre en œuvre.

CONSTRUCTION : ENRACINEMENT ET IDENTITÉ

L'Atelier du Cefres, acteur économique et social

Enracinée dans un territoire, inscrite dans les dynamiques de l'IAE et dans les réseaux régionaux et nationaux de sa fédération, l'entreprise d'insertion amorce une série de ruptures et d'évolutions qui construiront sa modernité et sa spécificité. Tandis que l'histoire du CNEI entre dans une phase de professionnalisation pour développer, face à la crise, de vraies entreprises (1991-1998), les acteurs de l'Atelier du Cefres, quant à eux, affirment clairement leur positionnement dans le champ économique.

Première évolution : l'autonomisation de l'Atelier du Cefres

Si l'Atelier du Cefres et le Cefres conduisent désormais des actions distinctes, ils conservent des structures très imbriquées dans leur orientation, leur administration et leur gestion. Un jeu de distinctions entre le modèle social et le modèle économique, en partie liées aux spécificités de chaque structure, projette sur cette interaction des tensions difficiles à gérer.

Conscient de celles-ci, fin 1990, le conseil d'administration, présidé par Pierre Foucher⁴³, décide de faire appel à la médiation d'un expert extérieur, Pierre Blanc⁴⁴. Après une concertation approfondie, « la séparation du Cefres et de l'Atelier du Cefres est décidée. Elle ouvre les évolutions entrepreneuriales aboutissant à ADC Propreté ». Progressivement, l'Atelier du Cefres va pouvoir se rapprocher des représentants de la profession et opérer « la distinction progressive des projets, des hommes et de leur statut, qui va permettre au CA de l'Atelier du Cefres de se donner des objectifs mesurables⁴⁵ ».

43 Universitaire, ancien responsable du DAEU (diplôme d'accès aux études universitaires, examen d'entrée à l'université sans le baccalauréat) à l'université de Nantes et militant social.

44 Pierre Blanc était, depuis 1987, chef de service au conseil régional Bretagne, au service des projets éducatifs et de la carte des formations. Il avait été recommandé à Pierre Foucher, universitaire et président du Cefres, pour l'expérience qu'il avait développée dans la relation aux entreprises. Les conclusions de l'audit de Pierre Blanc ont été rendues le 7 avril 1991.

45 Pierre Blanc. Rencontre entre Pierre Blanc, Michel Plassart et Jean Luc Souchet, le 24 mars 2009.

Cette première rupture historique extrait la démarche de l'entreprise d'un dilemme récurrent où il semblait que « la réussite de l'expertise économique devait être opposée à celle du projet social, comme s'il était impossible de conduire l'un et l'autre⁴⁶ ».

Entreprise de nettoyage, l'Atelier du Cefres doit désormais organiser un projet social et économique conforme au droit du travail et viable. En 1991, suite à un contrôle sur le statut des salariés, l'inspection du travail requalifie les CDD de dix salariés, issus des dispositifs d'insertion, en CDI. Cela permettra, par une sorte d'exception originelle aux règles que se donne l'IAE, de constituer une part importante du premier socle des permanents. L'Atelier du Cefres entame alors un développement continu⁴⁷. Cette étape accidentelle vient illustrer, comme cela sera souvent le cas dans l'histoire de l'entreprise, l'interaction complexe existant entre son projet d'une part, et les dispositifs publics (y compris le droit du travail) et privés qui l'encadrent d'autre part.

« J'avais travaillé au Cefres en remplacement du comptable titulaire. Le 1er avril 1992, un agent de maîtrise partant, j'ai été embauché pour le remplacer. Je connaissais l'historique et l'objectif du projet, mais rien dans la branche du nettoyage. J'ai appris sur le terrain avec mes collègues. Encadrer, fournir les équipes en produits, je me suis mis ensuite à l'entretien de bureaux, d'immeubles, j'ai dû me former. »

Bernard Séjourné, *agent de maîtrise, le 3 mars 2011.*

En bonne santé économique, l'Atelier du Cefres conquiert des marchés. Il bénéficie d'une image positive, « seule structure du secteur, organisée de manière très professionnelle, tout en étant clairement dans le champ de

46 Michel Plassart, entretien avec Jean-Luc Souchet du 5 janvier 2009.

47 De 33 salariés en 1991 – employés à des activités de nettoyage industriel sur les parties communes d'immeubles de sociétés HLM et d'immeubles collectifs privés ainsi qu'à l'activité de « remise en état » –, l'équipe passe à 60 salariés en 1993, avec de nouvelles activités – nettoyage des bureaux, remplacements en entretien d'immeubles durant les congés ou l'absence du personnel des sociétés HLM.

l'insertion⁴⁸ ». Pourtant, la situation de l'emploi ne s'améliore pas. En 1992, une cellule d'insertion, ancêtre du PLIE⁴⁹, est mise en place par le conseil de la ville de Nantes, pour installer des chantiers prenant en charge les exclus les plus éloignés de l'emploi, mais ne souhaite pas en assurer la gestion directe. Les responsables de l'Atelier, observant de leur côté l'éloignement de certaines personnes des capacités indispensables pour pouvoir entamer une démarche d'insertion, décident de s'engager dans ce projet. L'association Atelier du Cefres, dirigée par Michel Plassart et communément désignée par le sigle ADC Propreté (contraction de son nom et de son objet professionnel) propose donc, dès 1992, deux niveaux d'accompagnement vers l'emploi : *l'entreprise d'insertion* et le *chantier d'insertion*. Le nombre de ces chantiers, dont l'encadrement est complexe, sera limité à deux pour ne pas déstabiliser la structure initiale.

Penser les mutations structurelles

Pour construire un développement durable et maîtrisé, l'équipe engage alors de nouvelles réflexions, accompagnée, à partir de décembre 1993, par un groupe de chercheurs consultants, associés dans le GERS⁵⁰. Un travail d'analyse sur le public accueilli et sur l'impact opéré par son passage à l'Atelier est lancé. C'est l'occasion d'une nouvelle démarche de recherche/action. Les porteurs du projet connaissent, en effet, le risque que représentent des idées développées en autarcie. C'est pourquoi, depuis les débuts du Cefres, ses responsables n'hésitent pas à solliciter l'accompagnement de professionnels extérieurs pour consolider leur démarche, structurer et accompagner le développement de l'institution. Pensée et action sont indissociablement mobilisées.

48 Michel Plassart, juin 1993.

49 Plan local pour l'insertion et l'emploi.

50 Groupe d'études et de recherches sociales.

Une inspectrice formatrice, ancienne intervenante au Cefres, Isabelle Boutin, est recrutée pour améliorer la qualité des prestations, et un projet de formation interne est initié. En 1994, un professionnel venant d'une importante société de nettoyage, Daniel Colléaux, est embauché. C'est le premier cadre recruté dans la branche professionnelle. Il rejoint l'entreprise comme adjoint de direction pour renforcer le métier et l'efficacité du service rendu. Ces arrivées, tout en répondant à des besoins de productivité, libèrent dans le même temps des énergies qui peuvent se consacrer au projet de tutorat d'insertion. Six salariés en CDI de l'Atelier sont alors inscrits en formation à l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) pour se préparer à ces fonctions d'accompagnement social, leurs postes de travail ayant pu être dédoublés.

Un second pas institutionnel : de l'association à l'Eurl

« Parler et porter l'entreprise d'insertion n'est pas neutre ; elle n'est pas un dispositif parmi d'autres. Il nous revient – et à nous seuls – de porter haut et fort le concept qui est le nôtre : un entrepreneuriat différent mais un entrepreneuriat à part entière. Contrairement à mes craintes de départ, qui confondaient l'insertion et la réinsertion, je ne l'ai jamais vécue comme un boulet. J'ai vu des gens se transformer, s'épanouir, devenir autres. »

Séverine Arnaud, *accueil secrétariat d'ADC, mardi 8 mars 2011.*

L'inscription dans la filière professionnelle

En février 1994, ces évolutions vers la professionnalisation amènent les responsables de l'Atelier du Cefres à contacter le Senro⁵¹ (Syndicat des entrepreneurs de nettoyage de la région Ouest). « Ces échanges seront l'occasion d'éclaircir les préjugés des entreprises privées sur notre régime en matière d'obligations fiscales et de subventions. » Suite à un premier

51 Représentation régionale du syndicat professionnel majoritaire fédérant les entreprises de propreté.

contact, « le syndicat s'est déclaré prêt à nous accueillir sous réserve que nous éclaircissons nos relations avec le Cefres » : en effet, une association ne peut pas adhérer au syndicat professionnel. L'évolution vers un statut commercial est alors décidée. L'activité nettoyage industriel/insertion par l'économie de l'Atelier du Cefres est transférée vers une société de statut commercial « ADC Propreté Eurl⁵² ». L'association Atelier du Cefres continue à accueillir pour sa part les actions d'insertion non situées dans le secteur économique et concurrentiel (celles des chantiers d'insertion). Ce changement de statut est l'aboutissement de plusieurs années d'échanges internes parfois tendus. Les membres du conseil d'administration craignaient de perdre leur âme dans cette évolution et de trahir les enjeux sociaux portés par le projet d'insertion. De son côté, le directeur constatait la difficulté croissante de maintenir un développement concurrentiel de marché sous statut associatif.

Au final, cette évolution formalise la double mission d'ADC. Productrice de biens et de services, elle est soumise aux règles générales du commerce. Productrice d'insertion, elle répond à une commande publique contractuelle, impliquant un accompagnement renforcé des salariés en insertion (accueil, suivi et sortie). Le directeur devient le gérant salarié⁵³ responsable de la bonne marche de l'entreprise. L'Eurl, pour sa part, doit intégrer, comme l'une de ses missions, ces activités d'insertion professionnelle dans le champ de son activité économique⁵⁴. L'association Atelier du Cefres constitue son actionnaire unique et forme son conseil d'administration. Sa mission est de maintenir les activités d'insertion sociale et professionnelle de l'Eurl dans le cadre des programmes décidés par l'État et le département.

52 Entreprise d'insertion sous statut d'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

53 L'adjoint à la direction est confirmé à ce poste, et un quatrième poste d'encadrant chantier est créé.

54 Au début de l'année 1995, l'entreprise emploie 8 permanents pour diriger, encadrer et gérer 22 postes d'ouvriers en CDI, 14 postes en CI et 9 en CRE, contrat de retour à l'emploi (auquel courrant 1995 se substituera le CIE, contrat initiative emploi). La loi du 1^{er} décembre 2008 sur le revenu de solidarité active créera le CUI, contrat unique d'insertion, qui se divisera en deux catégories : le contrat initiative emploi (CUI-CIE), qui concerne le secteur marchand industriel et commercial, et le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE), qui s'adresse au secteur non marchand, public ou associatif.

« Je suis arrivée en septembre 1987 au Cefres où j'ai souscrit un contrat Tuc. Un moment fort de mon activité a été la création de l'Eurl ADC Propreté. L'ambiguïté des organismes et des partenaires qui n'arrivaient pas à faire la séparation entre l'activité de nettoyage et celle d'insertion a imposé ce choix. Durant un moment, j'ai fait la comptabilité d'ADC et celle de l'Atelier. Ce n'était pas facile. »

Catherine Radigois, *comptable, mercredi 9 mars 2011.*

Désormais clairement positionnée sur le marché, l'entreprise connaît une évolution favorable de ses relations avec le champ professionnel dont elle intègre progressivement la filière. Le 27 janvier 1995, une convention est conclue avec le Senro, permettant à ADC de valoriser de façon intéressante les « ristournes Juppé⁵⁵ ». Suite à cet accord, en effet, chaque fois que des salariés en insertion approchent de la sortie de leur parcours, ADC envoie un mailing aux entreprises de propreté, accompagné de leurs CV. Elle leur propose, soit de prendre contact directement avec eux, soit d'interroger son service d'accompagnement si elles sont à la recherche d'autres types de candidatures. L'entreprise d'insertion devient ainsi le premier maillon d'un processus de professionnalisation qui se constitue dans le secteur du nettoyage industriel, branche en structuration professionnelle et institutionnelle importante et secteur en développement significatif.

Cette évolution de l'entreprise en société commerciale constitue une seconde rupture fondamentale dans l'histoire de la démarche. Pour les acteurs de l'insertion, elle marque le dépassement significatif d'une problématique récurrente : « Militant social, peut-on s'accepter réellement comme entrepreneur⁵⁶ ? »

55 Mesures d'allègement des cotisations sociales patronales qui, depuis 1993, souhaitent inciter les entreprises de la filière à développer l'emploi. Par leur statut, les EI sont exclues de ces aides à l'emploi.

56 Michel Plassart, entretien avec Jean-Luc Souchet du 5 janvier 2009.

Devenir une entreprise économiquement viable et humainement acceptable

Après un débat public, le 12 décembre 1995, faisant suite à une présentation des dispositifs d'insertion par l'économique et du résultat de la recherche confiée au GERS en 1993⁵⁷ devant des acteurs publics et privés, les responsables d'ADC ont souhaité transférer les données recueillies dans un véritable référentiel de développement, applicable à leur entreprise et généralisable à d'autres. Le projet d'insertion mobilise une conscience des droits et des devoirs. Comment évaluer le juste positionnement de l'accompagnement des démarches d'insertion ? « C'est parce qu'il est dans la difficulté qu'un salarié est embauché en insertion. Au-delà de la compassion, le contrat ne doit pas constituer un déni de ses problèmes, mais la mise en place des moyens utiles pour les surmonter. Quelles questions se posent ? Comment trouver les solutions adaptées⁵⁸ ? »

« À ADC, pour moi, l'entreprise, c'est plus clair. C'est le milieu d'où je viens : un savoir-faire, une production, un contrat, un client... L'insertion, c'est plus complexe, avec des paliers, des niveaux, des subtilités. On ne travaille pas sur une matière mais sur un être humain. Il faut du temps pour bien comprendre le cheminement, il n'y a pas d'outils et de méthode systématiques. Je me suis remis en question. »

*Cyril Dufour, chef de secteur d'ADC,
ancien chef de cuisine en restauration, le 1^{er} mars 2011.*

57 Une analyse socio-démographique des publics salariés en CDI et contrat d'insertion depuis 1990 et une analyse qualitative des effets d'un contrat dans l'entreprise sur les trajectoires socioprofessionnelles des salariés. Les contenus de ce travail sont abordés dans l'analyse présentée par Christian Chauvigné dans l'ouvrage *Travailler pour s'inclure, l'expérience d'ADC Propreté*.

58 Michel Plassart, le 5 janvier 2009.

Le croisement de la vision des salariés, tous statuts confondus, et de l'observation des dynamiques de l'entreprise⁵⁹, doit permettre de faire évoluer les premières formes d'organisation de cette dernière vers un ensemble opérationnel moins intuitif et mieux adapté. Désormais, la mission du directeur/gérant doit se recentrer sur le pilotage de l'entreprise. La multiplicité des fonctions qu'il porte depuis l'origine, tant pour la production des services que pour la mission d'insertion, doit se distribuer fonctionnellement dans un nouvel organigramme.

Au début de l'année 1996, un poste de responsable des ressources humaines est créé pour développer la spécificité de cette mission et gérer de façon équilibrée la tension entre efficacité économique et insertion. Il s'agit d'un des tous premiers postes de cette nature créé en France par une entreprise d'insertion.

« À travers ce poste de cadre, nous construisons un projet : il doit y avoir une gestion de l'exploitation, une direction générale capable d'arbitrer les tensions, une direction de la production et une gestion de l'insertion qui doit aussi impliquer les salariés en CDI dont l'action est essentielle tant pour la production que pour l'insertion. »

Michel Plassart, directeur d'ADC Propreté, le 29 juillet 2009.

Un développement permanent

Ces réorganisations amènent ADC à s'installer dans de nouveaux locaux⁶⁰, à proximité du périphérique ouest de Nantes, en novembre 1996. Ce déménagement s'inscrit dans les dynamiques de l'histoire interne. Il met fin au partage de locaux avec le Cefres, 4, rue Casimir-Périer. ADC Propreté⁶¹ s'installe dans une zone d'entreprises, ce qui va contribuer à accroître sa visibilité.

59 Pour aider à formaliser cette réflexion, un nouveau rapport est demandé au GERS, « Mission d'adaptation du fonctionnement institutionnel : ADC Propreté ». Il est présenté en novembre 1996.

60 Mallève II – bâtiment BI – boulevard Jean-Moulin – 44100 Nantes.

61 Qui compte désormais 80 salariés, dont la moitié est en insertion.

Le partenariat avec le réseau fédéral se renforce. Michel Plassart est élu vice-président de l'UREI en 1995. Il représente l'union régionale en Loire Atlantique. Son mandat l'inscrit au cœur de la coordination entreprise avec les PLIE⁶², ainsi qu'au CDIE, Comité départemental de l'insertion par l'économie, qui statue sur les demandes d'agrément comme entreprise d'insertion ou association intermédiaire. L'entreprise d'insertion ADC s'inscrit dans une étude menée par l'UREI, pour le compte de la région, concernant l'élaboration d'outils de suivi et d'évaluation des personnes en insertion. Dans le champ professionnel, Michel Plassart participe au groupe de suivi de la convention que l'UREI vient de signer avec le groupe Lyonnaise des eaux.

Dès 2000, un financement obtenu à partir d'un contrat de plan État-région permet à l'UREI d'embaucher une petite équipe au service des EI. Elle sera logée dans des locaux de l'immeuble Mallève, voisins du siège d'ADC Propreté. Rapidement, « outre le service aux entreprises du réseau, l'UREI, dont, en 2000, André Talaska d'Angers prend la présidence, instaure des contacts importants avec le conseil général 44 et l'ensemble des partenaires régionaux ». Elle devient ainsi la représentante des intérêts de l'IAE auprès des services et des élus territoriaux.

Avec les partenaires professionnels ou publics, après la reconnaissance, vient le temps d'une affirmation spécifique. À l'horizon 1997, le marché de la propreté dans son ensemble stagne. Face aux initiatives de recomposition des capitaux des grosses entreprises traditionnelles et à la multiplication des prix d'appel très bas, une petite entreprise comme ADC ne peut pas s'aligner, si elle veut préserver les moyens de son objet social. Alors même que le montant de l'aide publique par poste d'insertion (l'aide au poste) diminue⁶³, comment concevoir un projet durable de développement ?

62 Après une expérimentation, au début des années 1990, dans le nord de la France, les PLIEs s'installent progressivement dans les départements avant de connaître, avec la loi de 1998 contre les exclusions, un développement important.

63 Elle passe, en 1996, de 57 000 à 54 000 francs, soit 3 000 francs en moins par poste, que multiplie 24 = 72 000 francs en moins sur le budget annuel.

L'aide au poste

Dans le cadre de la mission d'insertion, un accord conventionnel entre chaque entreprise et le service public du travail détermine un quota de salariés en insertion dont l'accompagnement vers l'emploi est rétribué par une contribution : l'aide au poste est versée par les pouvoirs publics pour chaque contrat d'insertion, en dehors de toute autre aide ou exonération. Elle doit permettre d'accompagner ces salariés en difficulté et de préserver la qualité, et à terme l'existence, de l'activité lucrative développée sur le marché avec les clients de l'entreprise. La remise en cause ou la stagnation de cette aide au poste hypothèquent gravement l'avenir des entreprises d'insertion. Où trouver les moyens indispensables pour maintenir l'exigence de qualité du service fourni ? Comment répondre aux besoins de formation et d'accompagnement des salariés en insertion ? Comment compenser le turn-over poussant des salariés vers la sortie d'ADC – au moment où ils sont devenus autonomes –, vers l'emploi ou la formation, pour accueillir une nouvelle vague de salariés en insertion pour qui tout reste à faire ?

L'incertitude qui pèse est d'autant plus lourde qu'au fil des années 1990, la montée en puissance des « allègements de charges Juppé⁶⁴ », pour compenser les effets de la crise économique sur l'emploi, défavorise les EI, qui en sont exclues. Celles-ci se retrouvent alors dans une situation de concurrence défavorable qui déroge aux règles même de la concurrence marchande.

En 1997, après la dissolution de l'Assemblée nationale, Lionel Jospin, Premier ministre d'une nouvelle cohabitation, exprime très vite le soutien de son gouvernement aux entreprises d'insertion. Il s'engage à une simplification administrative des procédures qui alourdissent leur action, avec la mise en place d'un guichet unique, de conventions trisannuelles ouvrant des perspectives de gestion à moyen terme. Il promet aussi une revalorisation des aides, l'alignement des charges sociales sur les contrats CIE (contrats

64 À partir de 1993, puis en 1995, les « ristournes Juppé » 1 et 2 allègent les charges pour tous les salaires jusqu'à 1,6 Smic.

initiatives-emploi) et le respect des calendriers d'engagement financier. Des négociations sont ouvertes. Au-delà des transformations stratégiques engagées depuis le milieu des années 1990, les acteurs de l'insertion affirment qu'une juste évaluation de l'« aide au poste » comme règlement contractuel de la commande publique est la condition de leur mission sociale. Les termes du débat sont encourageants, mais le montant de l'aide au poste n'arrête pas pour autant de stagner.

Une troisième rupture vers l'équilibre et la maturité

Quel type d'entreprise est en mesure de répondre au mieux aux missions des acteurs de l'insertion par l'économique ?

L'âge de la maturité, désigné dans l'historique de la Fédération présenté par le CNEI pour ses 25 ans⁶⁵, sera aussi celui de l'entreprise ADC, temps de confirmation des objectifs et de rééquilibrage des décisions. Dans les années 1998-1999, les dynamiques de développement et d'adaptation d'ADC, comme celles de toutes les entreprises d'insertion, doivent intégrer le cadre déterminé par la loi contre les exclusions. La fin du double conventionnement DDASS (direction départementale des affaires sanitaires et sociales) et DDTE (direction départementale du travail et de l'emploi) laisse les acteurs hésitants. S'agit-il d'une simplification des procédures et/ou d'une banalisation de la mission d'action sociale ? À cette question s'ajoute le fait que les exigences d'évaluation imposées pour les démarches d'insertion semblent privilégier la soumission à une politique du chiffre plutôt que l'incitation à la qualité par des mesures de soutien et d'affinement des projets. L'absence de positionnement sur la création d'un curseur d'ajustement de l'aide au poste laisse présager pour les acteurs de l'insertion l'amplification de leurs difficultés de financement.

Plus que jamais, l'action fédérale impulsée par le CNEI représente un soutien indispensable au développement des entreprises. À l'échelle de la région, l'UREI renforce sa mission de correspondant naturel pour diffuser les actions et les outils mis en place au niveau national.

65 « Les entreprises d'insertion, 25 ans déjà, ils racontent... », 1998-2004 La maturité, *Cnei mag* n° 26, trimestriel, automne 2004, p. 25.

Apprendre : les bienfaits revisités de l'alternance

En 1997, une aide stratégique négociée avec le syndicat professionnel (Senro) permet la création d'un fonds d'action pour la réinsertion et l'emploi (FARE). Atténuant l'impact des allègements Juppé, elle permet un cofinancement des actions de formation. En complément des financements de l'État, ce fonds est alimenté par une cotisation obligatoire de 0,15 % de la masse salariale. Cette initiative sera élargie à la branche, où le syndicat professionnel est majoritaire, et bénéficiera de financements du ministère du Travail.

Pour ADC, cette aide est d'autant plus importante que la formation et le développement de la « fonction tutorale » deviennent des enjeux majeurs d'évolution. Les prestations standard assurées par des opérateurs de formation (Institut national de l'hygiène et du nettoyage industriel [INHI], Cefres) restent en effet trop éloignées des conditions de l'emploi dans les EI. Dans des entreprises comme ADC, les responsables de secteur (fonction de management de proximité développée avec les gros chantiers) placent en effet, de plus en plus, la formation au cœur des parcours professionnels des salariés, en soutien permanent à leurs besoins d'accompagnement. En 1998, pour internaliser ces processus et mieux répondre à cette évolution, un « formateur accompagnateur » est recruté afin de prendre en main la coordination sur le terrain⁶⁶. Plus que jamais chez ADC, désormais, les employés « se forment en travaillant », en développant une formalisation adaptée des supports et des procédures. Cette orientation constitue un lien quasi naturel avec la démarche qualité entreprise en collaboration avec le Centre de recherche technique de la profession (le CTIP, ou Centre technique international de la propreté), pour mieux mobiliser chaque salarié sur l'amélioration du service rendu.

Pour ADC⁶⁷, cette démarche qualité n'est pas seulement formelle, procédurale ou commerciale. Elle accompagne des développements très concrets de la vie de l'entreprise : représentation des salariés (un comité d'entreprise

66 En 1998, Marie Cerbonney est recrutée comme formatrice accompagnatrice. Elle est remplacée en 1999 par Anita Rodriguez Brou, qui bénéficie du statut de chef d'équipe puis d'agent de maîtrise.

67 Qui compte, en 1997, près de 100 salariés, dont 50 en insertion.

est mis en place en 1998), développement de nouveaux moyens informatiques de gestion et de communication, modernisation du parc de véhicules et du matériel, effort sur le choix des produits employés, tant pour le confort de travail, la sécurité des salariés que pour le respect de l'environnement... L'effort demandé ayant, comme corollaire indissociable, l'amélioration et la valorisation de la place et de la vie quotidienne des salariés.

Évoluer dans une recherche/action permanente

Pour intégrer sa double mission, dans un environnement qui bouge plus que jamais, il s'agit pour ADC de mobiliser des processus permanents d'adaptation et d'évolution. L'ajustement de la réalité de l'entreprise à l'ambition de son projet, au-delà de ses résultats économiques, doit être l'objet d'une validation permanente. Un point d'étape est alors entrepris avec les consultants du GERS, pour mieux évaluer l'impact et les effets du travail accompli, sur le plan professionnel comme sur le plan social. Six groupes opérationnels sont constitués autour des chefs d'équipe pour mieux concilier une nécessaire amélioration des prestations et des services, et un accompagnement efficace et humain. Des actions de formation à l'encadrement sont organisées. Des entretiens d'évaluation annuels sont mis en place. En 2000, une seconde phase d'étude sur la délégation des chefs d'équipe est lancée. Quel champ de décision doit leur être confié ? Comment organiser la gestion des postes complémentaires et le management des équipes⁶⁸ ?

Les évolutions structurelles qui scandent l'histoire d'ADC se poursuivent. En 1998, Gigliola Francart est recrutée comme directrice de l'Atelier, mettant ainsi fin à la double direction assurée par Michel Plassart sur les deux organismes, ADC Propreté et Atelier. En 2000, un changement de nom renforce ces mutations : l'Atelier du Cefres, dont le nom est à l'origine du sigle de l'entreprise ADC, devient l'Association des Ateliers des 2 Rives – a2r. ADC et son directeur se centrent désormais exclusivement sur les activités de l'entreprise

68 Comme souvent dans l'histoire d'ADC, un élément contextuel va devenir un support privilégié de ces questionnements. Le chantier du passage aux 35 heures sera l'occasion de renforcer cette évolution réfléchie sur son organisation. Ses effets sont encore d'actualité aujourd'hui.

d'insertion. L'association a2r et sa directrice restent spécialisées dans l'organisation des chantiers d'insertion. La fidélité à l'enracinement et aux liens partagés ne doivent pas devenir une entrave aux évolutions respectives.

Penser le développement

Pour les responsables d'ADC, les incertitudes du contexte et les enjeux de construction de leur avenir doivent mobiliser une exigence professionnelle et sociale de qualité croissante. Celle-ci doit se concrétiser dans une démarche permettant de formaliser des procédures pour mieux les intégrer au cœur des pratiques, au moyen de l'accompagnement et de processus de formation. Le 29 septembre 1999, accompagnée par le CTIP⁶⁹, l'entreprise obtient le label Qualiprope. Ce succès donne lieu à l'une de ces manifestations qui imprègnent la culture de l'entreprise : devant des officiels, des représentants de la branche professionnelle et les 110 salariés, Michel Plassart et Christophe Leclercq du CTIP présentent les modifications apportées par cette habilitation⁷⁰. Au-delà de l'expression collective d'une satisfaction légitime, le résultat de ces premiers efforts débouche sur un projet de formation pour permettre à l'entreprise d'évoluer vers une certification ISO 9001, prolongement de cette première démarche. « Dans le projet d'insertion que nous engageons avec les personnes que nous accueillons, il est essentiel que nous parvenions à créer les conditions d'une appropriation positive de ce nouveau statut⁷¹. » Dans la foulée, en 2000, ADC se projette dans une démarche de labellisation de l'objet social, démarche d'harmonisation menée avec les 56 entreprises d'insertion des Pays de la Loire engagées dans des champs d'activités divers. En 2001, le label lui est accordé pour trois ans et sera

69 Il s'agit du Centre technique international de la propreté, organisme rattaché à la Fédération des entreprises de propreté, dont la mission est le conseil sur l'innovation en entreprise de propreté.

70 Qualité de l'encadrement, accueil et accompagnement sur le poste de travail de chaque salarié en insertion par la formatrice de l'entreprise, ratio de maîtrise d'exploitation trois fois supérieur à celui de la moyenne de la profession, formation d'un corps de 15 tuteurs et élaboration avec eux d'une charte de tutorat, structuration en cours des délégations des 7 chefs d'équipe, suivi des clients et des chantiers organisé autour d'une équipe permanente stable.

71 Michel Plassart, intervention du 29 septembre 1999 lors de la manifestation organisée pour l'obtention du label Qualiprope.

renouvelé au terme de ce délai. Si ces dynamiques, pour aboutir à une reconnaissance, doivent se soumettre à des évaluations externes, il leur faut aussi s'inscrire et s'intégrer dans un accompagnement interne, de proximité. C'est pour les initier, les développer et les pérenniser qu'est recrutée, en avril 2002, Delphine Wiart⁷², engagée comme « responsable d'exploitation et responsable qualité de l'entreprise ». Avec elle, le développement de la qualité devient la matrice de l'inscription des salariés en insertion dans une démarche rigoureuse de travail.

ADC PROPRETÉ, UNE ENTREPRISE SINGULIÈRE DANS UN PROJET PARTAGÉ

Qualifier : le bras armé de la formation

Après avoir retrouvé, à travers l'accompagnement des salariés en insertion, les principes de la formation tout au long de la vie et de l'apprentissage, en associant pratique et formation, les processus qualité engagés et l'avenir effectif de ces salariés posent la question de la nécessité de les qualifier professionnellement.

En 1999, la démarche liée à ces processus de certification renforce le besoin de développer des méthodes d'apprentissage et de qualification. Une formation modulaire est mise en place, à l'arrivée de chaque nouveau salarié, pour lui permettre d'acquérir des savoir-faire et des savoir-être de base. En 1999, la formatrice accompagnatrice, salariée à plein temps déjà en poste depuis un an⁷³, va coordonner de façon spécifique ces processus. « Ce poste de formatrice accompagnatrice, ce n'est pas de la formation, c'est se positionner en relais de l'encadrement et du terrain, venir apprendre aux gens sur le terrain comment on doit faire, dans la situation de travail même⁷⁴. » En interne, près de 1 200 heures de formation sont désormais dispensées.

72 Après une formation initiale en hygiène et propreté (bac + 3), Delphine Wiart a acquis une expérience du travail dans le secteur du nettoyage industriel.

73 En 1999, Anita Rodriguez Brou a remplacé Marie Carbonney dans cette fonction.

74 Entretien avec Michel Plassart, le 9 février 2001.

« Ancienne chef de secteur dans une entreprise de nettoyage classique de taille moyenne, je suis arrivée chez ADC en 1999. Ma première mission a été de former les gens sur le terrain, de développer l'apprentissage. On m'a ensuite confié les évaluations de toutes les personnes en insertion : leur motivation, leur inscription dans le travail, l'acquisition des compétences, leurs problèmes de vie (finances, mobilité, santé, logement), en lien avec les collègues. »

Anita Rodriguez Brou, formatrice accompagnatrice, le jeudi 3 mars 2011.

Les formations externes ne sont pas pour autant oubliées (près de 500 heures). Elles sont orientées selon trois grands axes qui constituent la trame du plan de formation : les techniques de nettoyage, les actions en direction de l'insertion socioprofessionnelle et les actions en direction de l'encadrement de proximité (2004). Parmi le personnel formé, le directeur général, Michel Plassart, vient rechercher auprès de l'université de Nantes les outils utiles à sa mission de chef d'entreprise, en entreprenant un DESS « certificat d'aptitude à l'administration des entreprises⁷⁵ ».

L'insertion : une mission spécifique, des problématiques universelles

À l'opposé d'une ghettoïsation des exclus dans des activités « protégées », l'encadrement de la démarche d'insertion ne pourrait-il pas devenir un modèle entrepreneurial d'avenir généralisable ?

L'observation des résultats de la mission d'insertion oriente ADC vers des considérations englobant la démarche d'insertion dans une perspective humaine universelle. En 2005, pour améliorer le traitement de ces questions, l'embauche d'une assistante de ressources humaines « chargée de recrutement et de suivi de parcours » est testée pour un an, à titre expérimental⁷⁶. Sa mission est d'actualiser le concept élaboré depuis plusieurs années par ADC autour des pratiques de l'insertion. Comment créer les conditions d'une

75 Michel Plassart, *Management stratégique. ADC, projet social et positionnement économique*, Institut d'administration des entreprises, université de Nantes, juin 2000.

76 Cette mission sera ensuite reconduite durablement.

dynamique d'évolution vers l'emploi ? Quels moyens internes mobiliser pour optimiser la recherche d'emploi ? De quelle façon accompagner les salariés en phase de sortie de l'entreprise ? Cette action, avec toute la modestie de ses moyens, pose aussi la question d'un positionnement de l'entreprise d'insertion sur le champ du travail et de l'emploi. Vers quelle réalité de l'emploi et du travail les acteurs de l'insertion accompagnent-ils leurs salariés ?

Pour contribuer à ces engagements, des réflexions sur la santé au travail sont poursuivies chez ADC. En 2002, une méthodologie d'analyse est mise au point, avec les services de la caisse régionale d'assurance maladie, sur les accidents du travail. À un renforcement de la procédure de déclaration s'ajoute une enquête systématique. Dès 2003, une baisse des accidents est constatée dans l'entreprise. Une information générale est menée auprès des salariés, en même temps qu'une formation de sauveteur secouriste au travail (SST) est assurée, auprès des encadrants, avec la formatrice interne. Loin d'être une pratique marginale, associée à un processus d'entraide, l'insertion par l'économique pose des questions d'éthique et de bien-être universelles. Quand un groupe d'appui aux structures d'insertion relatif à la souffrance psychique des publics accueillis est initié à Nantes, ADC s'y inscrit comme structure de référence pour l'un des deux groupes mis en place⁷⁷. Santé, bien-traitance et qualité de vie sont au centre des préoccupations.

Un nouveau statut pour rééquilibrer la gouvernance d'ADC

Quelle architecture juridique imaginer pour mieux servir la double mission d'ADC ?

La complexité grandissante des évolutions de l'entreprise fait ressentir le besoin de nouveaux outils de pilotage. En 2002, l'agence MDD Consultants⁷⁸ est sollicitée pour aider les acteurs d'ADC à concevoir un référentiel de développement afin de « constituer les conditions de pérennité du projet économique et social d'ADC ». Ce référentiel sera élargi à la mise en place d'une

77 Pour l'autre groupe, l'entreprise référente est un autre acteur nantais de l'insertion : ATAO. Voir <http://www.atao-insertion.fr>.

78 Michel David développement consultants.

« gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences » au sein de l'entreprise, intégrant la cartographie des responsabilités et leur évolution, l'ensemble des fiches de postes, ainsi que le référentiel de compétences qui leur est rattaché.

Suite à ce rapport, rendu en 2003, le conseil d'administration d'ADC, accompagné de ces mêmes consultants, engage une réflexion sur l'évolution du statut de l'entreprise : quel cadre juridique doit se donner ADC en 2006 ? Le développement constant de l'entreprise lui confère désormais de la valeur, comment constituer son capital ? Pour pérenniser sa double mission, un équilibre différent de la gouvernance doit être trouvé. Quelle doit être la place des dirigeants salariés et de leurs équipes qui portent le développement de l'entreprise au quotidien, de façon de plus en plus réelle et importante ? Quelle doit être celle du conseil d'administration, actionnaire/propriétaire et instance politique d'orientation, qui garantit la conformité au projet social ? Un séminaire organisé pour réfléchir à ces nouveaux positionnements sera l'occasion d'effectuer un état des lieux. Des perspectives différentes seront évoquées, comme celle d'ouvrir le conseil à d'autres administrateurs, à d'autres formes d'organisation.

L'idée de faire évoluer les statuts de l'Eurl vers ceux d'une SAS (société par actions simplifiée) se précise. Point par point, dans le détail, des statuts sur mesure sont élaborés, pour traduire ce projet et redéfinir les places de chacun des employés⁷⁹. Les membres du conseil d'administration deviennent participants à un conseil de surveillance, chargé de veiller sur l'orientation du projet. Un directoire assure la double mission de production (industrielle et sociale). L'association, propriétaire de la totalité des parts, met à disposition des membres du directoire une partie des titres, pendant la durée de leur mandat social. Le pouvoir donné par ce prêt aux mandataires permet un équilibre décisionnel entre les représentants de l'association et ceux du directoire, qui portent l'entreprise. L'association reste toutefois l'employeur qui confie, de façon révocable, leur mandat social aux directeurs. En retour,

79 Michel David (MDD Consultants), Bruno Pierre, expert-comptable et Nicole Jourdain, juriste d'entreprise expérimentée, accompagnent ADC dans ce travail.

chaque nouvelle désignation au conseil de surveillance implique l'accord de ces derniers. En ce qui concerne le capital, les résultats antérieurs cumulés sont impartageables et la richesse produite doit servir le projet, pas les individus. Comme dans l'économie sociale et solidaire, elle constitue une propriété collective non distribuable. L'entreprise, ses salariés, son activité la produisent, et ni le directoire ni les salariés, ni l'association ne peuvent s'en approprier l'usage⁸⁰.

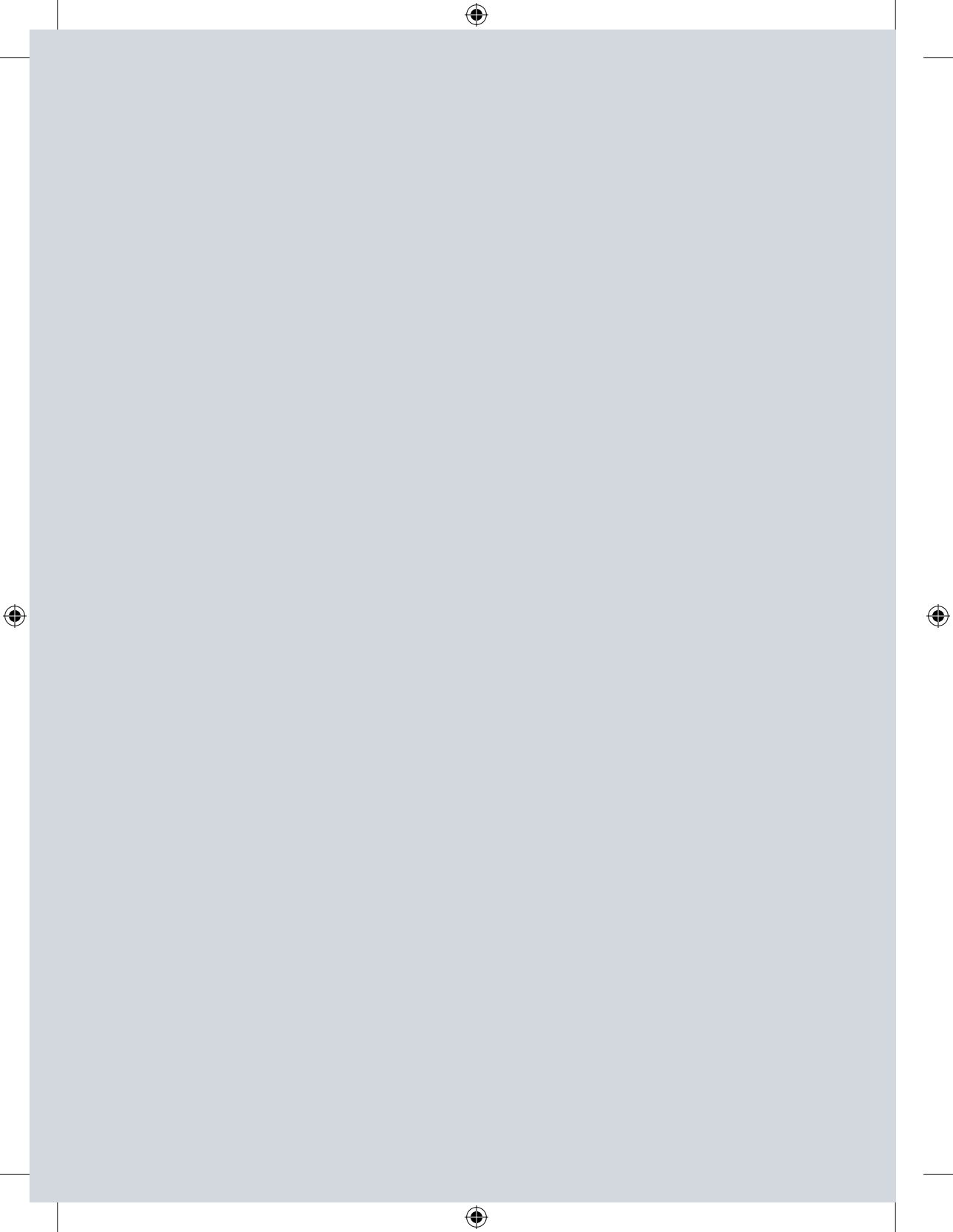
Ces évolutions renforcent la place d'ADC auprès du Senro. Depuis juin 2003, Michel Plassart siège au conseil d'administration du syndicat. Celui-ci a, par ailleurs, désigné Daniel Colléaux comme conseiller pour l'enseignement technique auprès de l'académie de Nantes. Quand un groupement régional d'employeurs (le GEIQ, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification) se met en place, Michel Plassart y représente le Senro au poste de secrétaire adjoint. Ces inscriptions vont permettre d'exprimer à l'intérieur de la profession les valeurs défendues par ADC, sur les questions de déontologie professionnelle comme sur celles de l'activité économique de la filière.

Ce passage statutaire en SAS (2004), constitue pour ADC une troisième rupture historique, qui lui permet d'accéder à une logique d'organisation mieux adaptée à son activité. « Il a fallu spécialiser des postes, des compétences et entrer dans une autre logique managériale pour aborder l'extension de sa double mission : production de services et insertion professionnelle⁸¹. » Aboutissement symbolique, le bail des locaux en location dans l'immeuble Mallève arrivant à échéance en 2005, la décision est prise de construire un nouveau siège : la maison ADC est mise en chantier.

80 S'il est impossible d'empêcher un versement de dividendes dans le cadre d'une SAS, le seuil de versement a été fixé statutairement à un niveau inatteignable : aucun dividende n'a été versé, chez ADC, jusqu'à ce jour.

81 Michel Plassart, entretien du 9 février 2011.





L'ACTUALITÉ ET L'AVENIR D'ADC

3

Dans un environnement « de crise », l'activité de l'entreprise ADC connaît une croissance constante, augmentant de 70 % entre 2005 et 2010. Consolider l'exercice de sa double mission entre les partenaires de l'économie sociale, les pouvoirs publics, le marché et assurer, au-delà de la génération des « fondateurs », la pérennité de son projet, sont au centre de ses préoccupations. Après une étape nécessaire, où l'activité économique a dû prendre toute sa place dans le projet, comment réinscrire la mission sociale, avec la même exigence, au cœur de celui-ci ?

UN PROJET SOCIAL AU CŒUR D'UNE RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

ADC est dans ses murs

Le 20 juin 2005, le personnel d'ADC, devenue société par actions simplifiée depuis 2004, peut s'installer dans un siège social flambant neuf, construit sur un terrain acquis dans la ZAC Montplaisir à Nantes. Les employés sont désormais « chez eux ». L'inauguration des locaux offre l'occasion de rassembler un important plateau d'invités. Syndicat professionnel, conseil général, conseil régional, communauté urbaine, mairie, réseau des entreprises d'insertion célèbrent l'événement avec ADC. Cette inauguration coïncide avec les 20 ans de l'entreprise, occasion pour Brigitte Ogée, secrétaire générale du CNEI, de fêter aussi la reconnaissance d'une réussite, d'une identité : « Cette belle réussite d'ADC, trois phrases la définissent : un projet social au cœur d'une réalité économique ; des engagements qui guident une action ; des moyens d'agir, parce que c'est déjà agir. »

Cette entrée « dans leur maison » engage les dirigeants et les salariés dans une réflexion stratégique avec les partenaires que sont devenus les conseillers de MDD Consultants. Cette nouvelle phase a pour objectif d'« accompagner l'organisation et le personnel d'ADC Propreté pour la mise en œuvre du projet ADC Propreté 2005-2006 ». Quatre registres structurent la démarche : un projet de pilotage anticipant et maîtrisant le développement d'ADC à deux ans et à cinq ans ; un projet de gouvernance garantissant les conditions de pérennisation du projet social d'ADC ; un projet de valorisation identifiant, évaluant, affectant la richesse économique et l'innovation sociale produite dans le cadre du projet ADC Propreté ; un projet de transmission visant à modéliser, communiquer, débattre, voir transférer le savoir et le savoir-faire d'ADC Propreté. Projeter, évaluer, pérenniser, développer, transmettre sont ainsi les maîtres mots du développement et de la pérennisation de l'entreprise.

Des problématiques complexes de financement

Après la reconnaissance de principe, une difficile reconnaissance de fait par les pouvoirs publics

Ce dynamisme n'efface pas pour autant les nuages. Ce qu'il est convenu d'appeler « la crise », traversée par l'ensemble des entreprises, est supportée par les entreprises d'insertion de façon amplifiée. En effet, leur encadrement et leur personnel permanent compensent depuis l'origine, dans l'activité économique, le déficit de production lié au statut et aux difficultés des salariés en insertion. Quel que soit le niveau de productivité des salariés accueillis en insertion, la commande faite à l'entreprise par ses clients doit être honorée au meilleur niveau. Cette exigence crée une hypertrophie structurelle des postes d'encadrement. Malgré ses performances et son effort de qualité, à service professionnel rendu équivalent, une entreprise comme ADC Propreté, située par sa taille dans la moyenne supérieure des entreprises d'insertion, génère un chiffre d'affaires par équivalent temps plein (ETP) de 25,3 kilo-euros. Il est en moyenne de 34 à 37 kilo-euros par ETP chez les principaux prestataires lucratifs du nettoyage industriel. Même si, pour une EI comme ADC, il n'y a pas de capital à rémunérer, les salaires versés sont les salaires conventionnels du secteur. En dehors de la rémunération de la mission sociale par une aide au poste, qui attend toujours un réajustement sur l'évolution des coûts de la vie et du travail⁸², l'entreprise d'insertion ne bénéficie pas, comme les entreprises classiques, de mesures d'aide à l'emploi : avantages fiscaux et remises de cotisations sociales. La comparaison de l'efficacité financière des EI avec leurs concurrents lucratifs n'est pas en leur faveur.

De plus, comme nous l'évoquions, une entreprise d'insertion doit accepter que l'aboutissement de ses efforts de formation et de professionnalisation ne lui profite pas à terme. Les contrats de travail des salariés en insertion sont limités en durée, car l'insertion oriente les salariés ayant acquis une autonomie professionnelle vers les besoins en main-d'œuvre des entreprises classiques ou des formations professionnelles ouvrant à des emplois qualifiés.

82 Voir page suivante.

Accompagner les gens vers l'emploi suppose donc, pour les EI, de ne plus pouvoir compter sur eux une fois qu'ils ont trouvé ou retrouvé une capacité de travailler⁸³. L'évaluation économique des entreprises d'insertion est peu réalisée en termes de valeur ajoutée par ETP. Or, l'estimation des coûts évités, en matière de coûts sociaux (grâce aux salaires versés et à la protection sociale assurée) ou en matière de coûts de formation, permet d'évaluer leur utilité économique et sociale. En matière de formation professionnelle, combien coûteraient les coûts des démarches de qualification réalisées dans le cadre de la mission d'insertion, s'ils étaient assurés par des organismes de formation ou d'apprentissage ?

■ Comparaison du taux d'encadrement entre ADC et une entreprise ordinaire

	Cadres	Employés maîtrise administrative	Maîtrise d'exploitation	Encadrement productif (chefs de chantiers et d'équipe)	Agents de service
ADC chiffres 2010	2%	3,7%	5,8%	9,1%	79,4%
Fédération des entreprises de propreté (FEP)	1%	1,9%	1,9%	5,1%	90,1%

Une organisation spécifique des ressources humaines

En 2010, ADC comptait 244 salariés. Or, on l'a vu, aux difficultés liées à leur spécificité, s'ajoutent, pour les entreprises d'insertion, celles liées au déficit du financement public, qui stagne depuis un point d'équilibre obtenu en 1999. Entre une aide au poste qui, depuis 1999, reste constante (9 681 euros

83 Voir *infra*, encadré sur l'aide au poste, p. 39.

en 1999 comme en 2011) et des coûts de fonctionnement (coûts humains, coûts matériels) qui n'ont pas cessé d'augmenter⁸⁴, un déficit de financement s'est creusé, pour ADC comme pour toutes les entreprises d'insertion. Ce déficit s'accroît mathématiquement avec le développement de l'entreprise, une partie du produit de l'activité de l'entreprise doit, de façon croissante, financer une part de cette mission sociale correspondant à la commande de l'État. L'effort réalisé en ce sens a permis de faire passer le chiffre d'affaires d'ADC, entre 2005 et 2010, de 2,5 millions, à 4,3 millions d'euros (soit une augmentation de plus de 60 %). Dans le même temps, l'entreprise a tenu à augmenter le nombre de postes d'insertion de 64 ETP en moyenne (2004-2005) à 90 (2011), soit une hausse de plus de 40 %. Ce double développement a impliqué une exigence de performance croissante de l'encadrement intermédiaire, jusqu'à un niveau qui approche de ses limites. La tension provoquée pose une question de principe, en créant une confusion dans la rémunération des deux missions d'ADC. Le risque de cette évolution pourrait être une déconnexion du nombre de postes d'insertion par rapport au développement de la production – une régression : travailler plus pour gagner plus et insérer moins. Cela pourrait amener, à terme, le modèle de l'IAE à glisser vers d'autres formes d'entreprise, au détriment de sa mission sociale.

Le renforcement nécessaire de la mission d'insertion

Pour ADC, sortir de cette situation passe par une double exigence : réaliser un effort qualitatif supplémentaire de dépassement (« passer l'obstacle par le haut ») et persuader les partenaires publics et privés de la pertinence universelle et de l'utilité sociale de la démarche.

En janvier 2005, le poste d'assistante RH, créé dans un premier temps de façon expérimentale, est définitivement pérennisé dans l'organigramme de l'entreprise⁸⁵. En février 2007, un nouveau poste de responsable de secteur complète et renforce l'encadrement. Désormais, les collaborateurs recrutés

84 En 1999, un poste coûtait approximativement 15 000 euros ; en 2011, il revient à plus de 21 000 euros.

85 Pour actualiser les objectifs posés avec les salariés en insertion, accompagner leur parcours, engager les partenariats nécessaires pour traiter leurs difficultés diverses, activer leur recherche d'emploi.

par l'entreprise, cadres ou permanents, ne viennent plus uniquement de la filière interne de formation et de professionnalisation. Ce sont également des professionnels du secteur qui recherchent, dans cet engagement, un renforcement du sens et de l'humanité de leur projet professionnel.

« Arrivée il y a un an comme chef de secteur, je venais de Dreux où j'étais responsable de nettoyage sur un site pharmaceutique. Je me plais chez ADC, où je réalise un projet que je portais depuis longtemps, sans savoir que cela me mènerait dans une entreprise d'insertion. Cet accompagnement, à Dreux, par exemple, je le réalisais parfois, mais ici, il s'intègre au projet d'entreprise. J'ai le sentiment d'une sorte d'aboutissement de ma démarche. »

Ghislaine Lemaguet, responsable de secteur, mardi 1^{er} mars 2011.

Les efforts de productivité réalisés par l'encadrement intermédiaire maintiennent les affectations sur le chiffre d'affaires à un niveau d'équilibre entre personnel en insertion et personnel de production. En 2010, 52 % des heures productives chez ADC sont toujours réalisées par des salariés en insertion. Malgré l'augmentation de l'activité, une proportionnalité a pu être maintenue entre ces derniers et les permanents. Si cet effort éloigne du détournement du projet social déjà évoqué, n'y a-t-il pas malgré tout un risque plus insidieux, pour maintenir cet équilibre, de provoquer une sélection dans le recrutement des candidats à l'insertion ? N'existe-t-il aucun risque de voir en tout cas l'accompagnement se déliter et les possibilités de formation professionnelle se restreindre ?

« J'ai intégré l'équipe d'ADC en novembre 2010. Assistante sociale de formation, j'ai acquis une expérience de conseillère en insertion professionnelle à la mission locale et chez «Retravailler⁸⁶», avec des publics en recherche d'emploi... Après avoir

86 Créée en 1974 par Evelyne Sullerot, militante féministe, pour accompagner les femmes en quête d'émancipation à travers un emploi. En 2013, Retravailler a dû s'adapter aux exigences économiques, aux changements de société et à la croissance du chômage, et proposer un travail d'accompagnement

accompagné beaucoup de personnes sortant du secteur du nettoyage, j'avais pu constater que chez ADC, contrairement à d'autres entreprises, il y avait une vraie prise en considération de chacun. Je n'ai jamais observé de personnes sortant d'ADC dans les situations de rupture ou de conflit souvent observées ailleurs. Placer une personne en stage chez ADC assure d'un retour fiable et d'une évaluation précise sur l'implication de la personne et la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés. »

Oanez Desmazon, *assistante aux ressources humaines, le 4 mars 2011.*

Ces questions jettent un voile d'inquiétude sur l'avenir de l'insertion par l'activité économique. Elles sont aussi l'objet de débats publics ou d'échanges discrets entre les responsables d'autres entreprises d'insertion ou de la fédération. Certaines entreprises opèrent déjà des transferts de postes d'insertion vers des postes de CDI de production pour augmenter le niveau d'activité.

Si, individuellement, cela peut se comprendre, collectivement, la généralisation de cette tentation marquerait la fin progressive de l'insertion par l'économique⁸⁷. Avec les entreprises du réseau, ADC a saisi, avec une détermination éclairée, les enjeux et problématiques d'une optimisation de ses pratiques : jusqu'à quand cette nécessité de porter la démarche d'insertion par l'économique envers et contre tout tiendra-t-elle ? Quelles solutions imaginer ? Quels partenariats construire avec les acteurs privés, publics et ceux de la société civile ?

à destination des femmes et des hommes, mais aussi des entreprises, des institutionnels et des associations. Le but avoué était de promouvoir la mixité des rôles sociaux mettant en jeu une longue expérience d'expertise dans la lutte contre les discriminations, la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, la gestion des compétences des seniors et l'insertion des travailleurs handicapés et des travailleurs immigrés.

87 Avec un financement du même ordre que celui de 1999, ADC bénéficierait en 2011 de 460 000 euros de plus dans son budget pour la même activité qu'aujourd'hui, ce qui lui permettrait de financer, par exemple, un poste de DAF, de cadre en RH, une formatrice en plus et deux ou trois autres encadrants de terrain, ce qui renforcerait le travail, l'accompagnement et la maîtrise du travail sur site. Cela transformerait considérablement le quotidien.

LA QUALITÉ COMME DÉMARCHE

Qualité des services, qualité de l'insertion

L'exigence de qualité, plus que l'intégration d'une norme externe, représente l'intégration d'un savoir-faire et d'un savoir-être professionnels internes et transposables dans le processus action formation.

Une clé de développement peut se trouver dans la production d'intelligence collective que mobilise l'effort d'accompagnement du personnel en insertion. « Nous avons besoin d'un nouvel outillage politique pour réorienter notre société désorientée. D'une sorte de planification d'un genre nouveau venant d'en bas », souligne Jean-Baptiste de Foucauld⁸⁸. En ce sens, l'insertion par l'activité économique ne pourrait-elle pas constituer une véritable école de formation pour de nouveaux entrepreneurs ? Innover en matière d'insertion ne pourrait-il pas constituer un terreau d'innovation en matière de management d'entreprise et de lien social ?

Quoi qu'il en soit, sans savoir de quoi demain sera fait, une conviction majeure anime les acteurs d'ADC : trouver des issues passe par un effort d'excellence. Pour ADC, la crédibilité de la commande publique implique des résultats et le développement d'une prestation professionnelle de haut niveau. Ce sera l'une des motivations de l'engagement dans une démarche qualité, poursuite des premiers pas déjà effectués en ce sens, pour mettre en œuvre l'intégration des normes environnementales⁸⁹. En 2006, une partie du personnel d'encadrement se forme au développement durable à travers une formation CTIP (Centre technique international de la propreté), pour mieux s'en approprier les concepts et pouvoir imprégner la culture interne de ces objectifs. Ces avancées sont autant d'occasions de nourrir des rêves et des ambitions.

88 Jean-Baptiste de Foucauld, *L'Abondance frugale. Pour une nouvelle solidarité*, Paris, Odile Jacob, 2010.

89 Initiée avec un label Qualiprope obtenu en 1999, cet effort se poursuit avec la volonté d'obtenir trois labels de Qualiprope – nettoyage « en milieu classique », « en milieu contrôlé santé et milieu sensible » (2007) et « espaces verts » (2008) – qui ont tous été confirmés en 2008. Depuis 2003 est développé l'usage de matériels non polluants (nettoyage vapeur, véhicules GPL), tandis qu'un plan « Mobilité » ouvre aux salariés l'usage des transports en commun ainsi que de vélos, en partenariat avec la ville de Nantes.

En décembre 2007, ADC Propreté s'engage dans une double démarche de certification ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement) pour mieux optimiser et formaliser les modes de fonctionnement et de réalisation de ses prestations et structurer la démarche environnementale qui existait déjà de manière embryonnaire. Une consultante accompagne l'avancée dynamique de ces processus. Neuf auditeurs internes sont formés. Des ateliers consacrés à la rédaction des procédures sont installés. Progressivement, l'ensemble des salariés s'approprie « le système de management de la qualité et de l'environnement ». En juin 2009, l'entreprise est officiellement certifiée ISO 9001 et 14001. La réussite de la démarche au regard du statut de l'entreprise n'allait pas de soi. « L'auditeur a été très surpris de ce qui était mis en œuvre pour l'insertion. Il a trouvé cela très intéressant et très en lien avec les procédures d'une démarche qualité. Il a jugé de manière forte qu'on puisse avoir une action qui dépasse le cadre de l'entreprise pour agir sur ce qui se fait dehors⁹⁰. » C'est ce que ne manquera pas de souligner le professeur Philippe Meirieu en accueillant à Lyon l'université d'automne du CNEI : « Vous êtes peut-être à la marge mais vous tenez la page. Parce que c'est au sein de vos entreprises et de vos activités que s'explorent, me semble-t-il, les solutions du futur⁹¹. »

En 2011, ADC devient l'une des deux entreprises de propreté, sur les 200 du territoire nantais, à posséder cette double certification. Ce succès ouvre une réflexion sur un engagement ultérieur dans la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises.

90 Michel Plassart, entretien du 9 février 2011.

91 Philippe Meirieu, vice-président de la région Rhône-Alpes chargé de la formation tout au long de la vie, Lyon, 3 novembre 2011.

« Je suis arrivée chez ADC en avril 2002. Je travaillais dans une grosse entreprise de nettoyage classique. Je suis admirative de voir comment les collègues sont en mesure d'expliquer, y compris aux clients, les engagements de la direction, les éco-gestes, le respect de l'environnement, dans la foulée de la double certification AFNOR de juin 2008. La qualité est intégrée dans la culture d'entreprise. Dans le fonctionnement quotidien, malgré le peu de temps où ils restent chez nous, les salariés sont conscients de l'existence de normes dans leur activité. »

Delphine Wiart, responsable qualité et environnement,
jeudi 3 mars 2011.

Les vertus de l'apprentissage

Des processus de formation permanente vont désormais croiser chez ADC des principes d'éducation populaire – promotrice, au-delà des objectifs classiques des structures et des systèmes éducatifs institutionnels, d'une démarche d'inscription sociale, et des méthodes de formation appuyées sur les pratiques professionnelles. Ils sont les supports des démarches de labellisation entreprises et de leur évolution. Améliorer le niveau de professionnalisation ou intégrer un emploi durable passent aussi par l'apprentissage de métiers : celui des cadres et des permanents (compétences techniques, sociales et de gestion pour assurer leur mission) comme celui des salariés en insertion (pour devenir opérationnels et pouvoir défendre leurs chances sur le marché de l'emploi).

Sur ce plan, après les formations internes ou externes déjà développées, la création de certificats de qualification professionnelle (CQP) dans la filière marque une nouvelle étape. À la fois certification professionnelle délivrée par la branche professionnelle et diplôme, leur validation marque une reconnaissance officielle de compétences, une objectivation de savoir-faire valorisée par les entreprises du secteur professionnel, c'est-à-dire les employeurs potentiels. Leur valeur, transférable dans l'ensemble du métier, les inscrit dans un parcours professionnel. Ces nouvelles possibilités permettent aux publics concernés de ne pas trébucher sur des problèmes d'acquis, notamment en termes d'alphabetisation. Elles contribuent à renforcer des savoir-faire recon- nus et opérationnels dans le champ professionnel.

Depuis 2009, l'entreprise s'est donné comme objectif de former de la sorte 35 salariés par an. Ce choix pèse sur les équilibres financiers d'ADC⁹², qui ne bénéficie d'aucune aide spécifique pour développer de telles formations qualifiantes. Depuis 2010, une négociation est menée entre l'UREI et le conseil régional des Pays de la Loire pour que la région, dans le cadre de ses missions sur la formation professionnelle, puisse apporter aux EI des financements partiels.

« L'insertion n'est pas un alibi de médiocrité, on vend un service au client, de qualité et au juste coût. Dans le même temps, l'insertion constitue un moteur essentiel de l'entreprise. Elle nous réapprend la valeur de l'apprentissage, à construire son chemin... Le temps des uns et des autres n'est pas forcément le même. »

Marie Bigot, chargée d'étude et coordinatrice sécurité,
vendredi 4 mars 2011.

L'affirmation dans la branche professionnelle

Cette relation avec le secteur professionnel témoigne d'une ambition importante d'ADC : contribuer à des modélisations susceptibles d'agir sur le champ professionnel : les modes d'organisation du travail, les conditions de production et l'environnement du travail où les salariés en insertion se retrouveront ensuite. Il s'agit d'avoir un impact sur l'organisation même des métiers, pour contribuer à faire évoluer leur réalité : temps plein, travail de journée, cohérence de l'organisation, mise en place de formations, élaboration des outils nécessaires, ouverture de nouveaux champs d'activités salariales. Cette capacité de transformer le métier doit constituer un élément structurant de la démarche d'insertion pour redonner à des salariés la capacité et l'envie d'y entrer, et d'y rester.

Vécus au départ comme de simples relations d'acceptation, les rapports d'ADC avec la filière de nettoyage industriel vont laisser place à une véritable intégration. Ils porteront même une implication importante dans des

92 6 % de cotisations versées à un OPCA (organisme paritaire collecteur agréé), bien au-delà des 1 % obligatoires.

dynamiques innovantes pour les métiers, incitatrices de développement et enrichissantes pour la pratique des métiers. Administrateur du Senro⁹³, Michel Plassart, président-directeur général d'ADC, se voit confier par le syndicat le suivi de l'insertion professionnelle. Dans le cadre de ce mandat, et sur sa proposition, est lancée, en partenariat avec la maison de l'emploi et la DDTE, une étude prospective sur les métiers de la propreté dans le bassin d'emploi nantais, pour y identifier les conditions d'emploi de la profession et en dégager des lignes d'actions. L'organisation du travail en journée⁹⁴ constitue un enjeu d'insertion important : pourquoi laisser le personnel en insertion exclu de la vie des entreprises ? S'agit-il d'un impératif fonctionnel ou d'un stigmate supplémentaire d'exclusion ? Mettre les salariés en insertion au contact d'autres salariés ne constitue-t-il pas pour eux l'occasion de se voir autrement et d'être vus autrement, c'est-à-dire l'occasion de relations pollinisatrices pour leur projet professionnel ? Après un travail d'analyse des freins et des leviers permettant la mise en œuvre de ce projet d'audit, des expérimentations concrètes sont lancées pour valider les perspectives posées.

En juin 2009, lors d'un colloque organisé au Palais de la région des Pays de la Loire, à Nantes, et réunissant 160 personnes autour de cette problématique nouvelle de l'organisation du travail, une charte d'engagement est validée qui intègre le travail de jour comme un engagement conjoint des pouvoirs publics, des entreprises et des représentants des salariés. L'adhésion à son contenu se traduit par la signature d'un document par lequel les entreprises impliquées s'engagent à respecter ces clauses sur le travail en journée. Suite à ce colloque, avec la Maison de l'emploi de Nantes et sous la responsabilité de Michel Plassart, toujours mandaté par le Senro, chaque année, une manifestation rend compte, informe et sollicite d'autres structures, privées, pour développer au maximum ces dispositions. En mai 2011, cette assemblée a

93 Syndicat des entrepreneurs de nettoyage de la région Ouest.

94 La plupart du temps, salariés de la propreté et salariés des entreprises commanditaires ne se rencontrent pas, les horaires des services de propreté étant positionnés tôt le matin ou tard le soir : pourquoi ne pas organiser autant que cela est possible une coordination de leur intervention dans les horaires de journée : critère humain et critère d'insertion ?

réuni, au Château des ducs de Nantes, plus de 200 personnes venues d'horizons divers. Au bout de deux ans, le premier bilan est significatif : 500 agents de nettoyage sont bénéficiaires de ces transformations de leurs conditions de travail, 550 sites de travail sont impliqués. 38 donneurs d'ordre et 22 sociétés sont signataires de la charte.

Cette ambition n'est pas « un rêve donquichottesque », même si l'économie sociale n'a pas de préjugés sur la valeur des utopies, mais s'appuie sur une logique de situation. L'entreprise d'insertion occupe une position spécifique au carrefour de partenariats, entre les acteurs du champ de l'économie marchande (dont elle est), les acteurs de la société civile sur les territoires et les acteurs institutionnels d'État ou territoriaux⁹⁵. Elle peut donc agir comme un levier stratégique pour faire évoluer les relations et les pratiques dans un territoire. La fragilité même de l'entrepreneuriat d'insertion, dépendant de plusieurs mondes distincts, constitue aussi l'une de ses forces et l'un de ses intérêts majeurs. « La relation de travail [...] est indissolublement une relation économique et une relation sociale. » Loin d'être une donnée de la science, il s'agit bien d'une construction sur laquelle il doit être possible d'adosser de nouveaux droits⁹⁶.

Lors de l'université d'automne du CNEI (2 au 3 novembre 2011), à Lyon, se tenait un « Forum des initiatives », pour mettre en valeur des initiatives particulières des entreprises d'insertion du réseau. Le jury confirme l'intérêt de l'action impulsée en ce sens par ADC, en lui attribuant, à l'unanimité, le grand prix de l'initiative. Il souligne les enjeux essentiels mobilisés dans l'implication et dans l'action de l'entreprise, au sein de la branche professionnelle, pour une amélioration des conditions de travail et de vie des salariés. Reconnaissance d'un engagement pour le développement de l'insertion par l'activité économique, reconnaissance aussi, par un jury rassemblant des personnalités extérieures à l'insertion, d'une action d'intérêt général dans le champ professionnel.

95 Préfecture, direction du travail, conseil général, services administratifs, Pôle emploi, services de placement.

96 Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, Puf, « Quadrige », 1994, préface, p. XXIII.

QUEL AVENIR POUR ADC, QUEL AVENIR POUR L'INSERTION ?

Le devenir de l'insertion par l'économique

Les objets de lutte et d'engagement ne manquent pas pour les entreprises d'insertion. Leur accumulation face à l'inertie des décideurs publics peut lasser et pourrait tenter les acteurs de « baisser les bras ». Des voix se lèvent toutefois pour relier leur expérience et leur intelligence à un espace de réflexion universel où serait interrogée la place de l'homme dans les évolutions sociales qui se préparent⁹⁷. On y soulèverait des questions sur l'avenir, sur les valeurs qui peuvent l'orienter et sur l'intégration sociale et humaine que le travail peut porter. L'expérience de l'insertion par l'activité économique a sa pierre à apporter dans ce débat. Son action quotidienne contre l'exclusion la conduit à élaborer une culture de pensée responsable, citoyenne, de terrain, exact contrepoint d'« une pensée globale ». La complexité humaine ne peut pas se soumettre à une gestion par les chiffres, ignorante de valeurs sans lesquelles le projet humain se vide de son sens.

Que veut le pouvoir politique ?

Début 2012, des élections politiques sont à l'ordre du jour citoyen. Le CNEI, avec le réseau des entreprises d'insertion, élabore un projet ambitieux, « un pacte pour l'insertion et l'emploi » qui proposerait de changer l'échelle de son action en passant de 45 000 à 150 000 personnes accueillies par an dans un contrat d'insertion. À la veille de nouvelles élections présidentielles, ce pacte projeté, dans le cadre d'un développement conséquent et progressif, de développer de nouvelles entreprises d'insertion sur les cinq ans de la mandature. La contrepartie serait, pour les entreprises d'insertion, une revalorisation de leur financement, l'allègement des démarches administratives et l'engagement réel

97 Outre Jean-Baptiste de Foucauld, *L'Abondance frugale. Pour une nouvelle solidarité*, op.cit., voir Edgar Morin, *La Voie*, Paris, Fayard, 2011 et, depuis les années 1950, des auteurs parfois oubliés aujourd'hui : Ivan Illich, Jacques Ellul, Majid Rahnema sur l'après développement, Frantz Fanon sur le colonialisme, André Gorz sur l'alternance à inventer au capitalisme, Amartya Sen sur l'enjeu capacitaire...

d'un fonds d'investissement public permettant de mettre en œuvre ce projet.

Présenté aux candidats à l'élection et à de nombreux parlementaires, ce pacte a été validé par beaucoup de signataires. Parmi eux se trouvaient François Hollande et Jean Marc Ayrault, ce qui, lors de l'élection de François Hollande et de la mise en place de son gouvernement, a suscité une grande espérance qui ne s'est pas vraiment traduite dans les faits. Au lieu de la mise en acte rapide attendue, l'État choisit de commander un rapport préliminaire à l'IGAS IGF⁹⁸ sur la gouvernance et le financement de l'ensemble du secteur de l'insertion par l'économie. Ce rapport, comme cela pouvait malheureusement être prévisible, analyse les fonctionnements de l'IAE comme autant de dépenses pour l'état, sans s'intéresser ni au coût véritable de la mise en œuvre des prestations de requalification sociale et professionnelle réalisée par ces structures, ni à l'ensemble des effets positifs générés. Les préconisations n'iront pas dans le sens du pacte, notamment en ce qui concerne le besoin de revalorisation de l'aide au poste, comme si l'on pouvait conclure cyniquement que, puisque ces structures n'étaient pas toutes mortes, c'est qu'elles n'avaient sans doute pas besoin de plus !

Les 9 et 10 juillet 2012, le CNEI participe à la grande conférence sociale, organisée autour de Michel Sapin, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, avec le Collectif des réseaux de l'insertion⁹⁹. On s'y parle courtoisement mais le pacte n'est pas à l'ordre du jour.

Un pas en avant est toutefois réalisé, en 2013, par la réactivation de l'IAE à travers la nomination d'une nouvelle présidente au CNIAE – Conseil national de l'insertion par l'activité économique –, Madame Christiane Demontès. À cette sénatrice socialiste du Rhône et maire de Saint-Fons, le Premier ministre demande, dans cette nouvelle fonction, de présenter de nouvelles préconisations pour le financement et la gouvernance de l'IAE, dont les Entreprises d'insertion.

98 Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et inspection générale des finances (IGF).

99 CNEI, Chantier école, Coorace, Fnars, Emmaüs, Envie, Réseau Cocagne, Tissons la solidarité, UNAI...

L'annonce, en juillet, par le Premier ministre, d'un relèvement (très modeste, de 319 €/an) de l'aide au poste, et la promesse de l'indexation de cette aide à l'avenir, semble témoigner d'un projet d'évolution pour le secteur, mais il reste en-deçà des espérances et ne lève pas les craintes pour l'avenir.

Une fois encore, malgré tous les arguments politiques et les assurances données, les responsables des entreprises d'insertion ont le sentiment d'être passés à côté d'une occasion de permettre un véritable déploiement de l'IAE, alors que tout le monde en connaît le bien-fondé et le faible coût. Le dynamisme et l'esprit d'innovation des structures de l'IAE semblent souvent masquer au pouvoir politique leur grande fragilité. Résolues à développer leur action, elles comptent bien faire de leurs valeurs et de leurs savoir-faire des outils ouvrant un espace où le travail retrouverait une place au service de l'épanouissement et du bien-être des humains.

Pour les acteurs d'ADC, de nouvelles adaptations

Cette ambition d'avenir humaniste oblige ADC, même si ses bilans sont flatteurs, à préparer de nouvelles évolutions en se concentrant sur la nature de son projet, pour mieux remettre en cause, autant que nécessaire, la forme de ses pratiques, son modèle d'organisation et ses objectifs de production. Pour suivre et transposer une pensée du poète philosophe Khalil Gibran sur la filiation, nos projets, s'ils nous impliquent, souvent nous échappent. L'entreprise, enjeu de transmission, est un arc. Ses acteurs sont les flèches, trajectoires humaines qui, en associant l'impulsion de leur dynamique, construisent le projet collectif, son orientation, ses enjeux de formation et de transmission¹⁰⁰.

100 Khalil Gibran, *Le Prophète*, Paris, Le Livre de poche, 1999.

« Je suis arrivé avec un stage en 1999. Un contrat d'un an a suivi. On m'a dit : "On a besoin d'un chef d'équipe, tu vas faire la formation." Je l'ai faite, et je suis entré dans le cercle de l'insertion. Depuis quinze ans, je suis convaincu qu'il faut renforcer cette aide auprès des gens sans travail... Depuis quinze ans, certains sont partis, d'autres viennent, ça tourne, c'est une chaîne ! »

Mustapha, chef d'équipe, le 3 mars 2011.

À la suite des mutations qui ont marqué son évolution, une étape reste à franchir pour ADC, celle de la transmission à des acteurs nouveaux du développement de son projet dans une dynamique de pérennisation. Demain, la vie de l'entreprise va se poursuivre sans les fondateurs qui l'ont portée depuis l'origine. « Souvent vécues comme un facteur de risque, ces mutations mobilisent un effort de transmission et représentent fondamentalement une chance : celle d'une possibilité de dissocier les outils, les cadres et les hommes des idéaux originaux¹⁰¹. » Une génération de dirigeants et de conseillers bénévoles s'apprête à transmettre le témoin à de nouveaux acteurs qui doivent en saisir la logique et s'approprier son expression et son organisation. Les dirigeants « trouveurs¹⁰² », à l'origine des EI, ont su extirper des émergences de leur époque les « constituants » de leur œuvre. Comment poursuivre le transfert de cette dynamique d'animation sans figer le modèle dans une répétition stérile ?

Un diagnostic spécifique s'impose, croisant la réalité de l'existant et le rôle des projets. Comment développer une réflexion stratégique sur l'avenir qui permette une évolution cohérente avec les transformations du contexte sociopolitique et de l'environnement, avec l'identité propre de nouvelles générations ? Dans une démarche désormais rodée, des consultants divers

101 Michel Plassart, entretien avec Jean-Luc Souchet du 5 janvier 2009.

102 Au sens de Maurice Hauriou dans « La théorie de l'institution et de la fondation », *Cahiers de la nouvelle journée*, n° 4, 1923, p. 2-45.

– juristes, gestionnaires, managers –, accompagnent l'entreprise dans une réflexion sur la mise en œuvre d'un plan stratégique d'évolution vers ces objectifs d'avenir. Le conseil de surveillance et l'équipe de direction, engagés dans cette démarche interne, restent attentifs aux évolutions sociales et politiques qu'elle prépare.

Les chantiers en cours

De la qualité à l'environnement et à la responsabilité sociétale

Le débat à venir est lancé sur une rampe prometteuse pour ADC. En mai 2012, tandis que les certifications ISO 9001 (tournée vers l'exigence de qualité) et ISO 14001 (tournée vers le respect de l'environnement) d'ADC étaient renouvelées (pour trois années), une certification AFQ EI supplémentaire est obtenue, positionnant l'entreprise à un niveau d'excellence dans le champ professionnel de l'insertion. Dans un contexte économique difficile, cette certification affiche une exemplarité et un professionnalisme de l'entreprise et lui permet de se prévaloir d'un signe de reconnaissance dans un domaine d'activité très concurrentiel. Elle lui ouvre de nouveaux marchés en permettant aux entreprises reconnues de se positionner avec plus d'aisance sur les marchés publics avec clause d'insertion. Cette certification structure enfin une démarche d'amélioration continue lui permettant de mieux organiser en interne ses prestations sociales. Elle constitue un outil complémentaire à la certification ISO 9001 et ISO 14001. Enfin, dans la poursuite de cette dynamique, ADC travaille aujourd'hui à la certification de la norme ISO 26000, s'inscrivant dans une démarche globale de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La RSE est un concept assez récent, issu de la notion de développement durable, dont il est une déclinaison et un pilier pour la gestion humaine des entreprises. Elle intègre les préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie de développement comme dans les opérations commerciales de l'entreprise. Il s'agit d'un concept volontaire et volontariste qui impacte aussi la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes (employés, clients, voisins, ONG, autorités publiques,

etc.). La RSE dynamise l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique et couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, etc. Il s'agit d'englober une vision plus humaine des choses, et plus responsable, en la traduisant dans des actions visant à améliorer l'image de l'entreprise aux yeux de ses employés et des citoyens en général.

Transmettre et universaliser

Au moment du départ des dirigeants salariés historiques et du renouvellement programmé du conseil de surveillance, se pose cette problématique de transmission déjà évoquée, écran d'une question larvée : cette belle réussite d'ADC repose-t-elle sur le talent d'hommes d'exception ou sur des valeurs communes et donc sur des idées universalisables et pérennes ? Dans une nouvelle démarche recherche action, dirigeants-salariés et conseil de surveillance travaillent aux modulations indispensables à un passage de témoin : ADC va poursuivre sa route avec ses salariés et avec de nouveaux responsables. Continuité, innovation et pérennisation supposent, à partir d'un enracinement sur les valeurs de base, une liberté des nouveaux acteurs de rendre possibles d'autres rebonds. Faut-il diversifier les lieux géographiques, les activités, les collaborations avec d'autres partenaires pour porter d'autres projets, faut-il développer davantage ADC – 250 salariés aujourd'hui –, ou polliniser et accompagner ailleurs d'autres initiatives ? Ces questions sont associées au passage de témoin. Elles sont aussi fonction de la volonté et des décisions politiques et économiques de l'État.

ADC, acteur du champ professionnel

Un axe important de l'avenir d'ADC est lié à la poursuite de son engagement au cœur du cadre professionnel du nettoyage industriel : respect des salariés, professionnalisation des métiers, formation, intégration de la démarche RSE... seront à l'ordre du jour pour ceux qui prennent le relais, avec l'aboutissement et l'extension du projet actuel sur le travail de jour. Le succès rencontré à Nantes par son développement, dans lequel ADC et son directeur

Michel Plassart ont joué un rôle éminent, peut-il être promu sur d'autres territoires : Rennes, Caen, St Nazaire. Face aux lourdeurs du jacobinisme français, la réussite et l'efficience d'entreprises locales comme ADC, porteuses d'idées humaines innovantes, peuvent-elles continuer, à la façon du réseau des entreprises d'insertion regroupées dans le CNEI, à faire émerger des innovations locales créatives et fécondes en mesure de transformer par la base le travail et sa dimension d'insertion conformément au leitmotiv, déjà mille fois cité, des acteurs de l'insertion, « panser les plaies quand c'est utile, mais surtout penser le changement ! »

Le travail de journée

Depuis 2009, La FEP ouest (Fédération des entreprises de propreté et services associés), en partenariat avec la Maison de l'emploi de la métropole nantaise, a initié un projet collectif de Promotion du travail en journée dans la propreté. Porté par un groupe territorial composé d'entreprises de propreté et de donneurs d'ordres, et totalement en phase avec la démarche de Responsabilité sociétale des entreprises, ce projet a rencontré un écho significatif sur le territoire et déjà plus d'une centaine de signataires de la Charte de développement ont contribué à mettre en œuvre cette nouvelle approche sur plus de 1 000 sites de travail de l'agglomération.

Chaque année, une manifestation publique rend compte de la dynamique d'innovation sociale de cette démarche, communiquant sur les avancées de son développement et formalisant l'engagement des nouveaux signataires de la Charte. Le lundi 9 décembre 2013, en partenariat avec la délégation départementale aux droits des femmes et à l'égalité – DDCS de Loire-Atlantique – une réunion a été organisée au palais de congrès de Nantes. Elle a porté sur l'articulation des temps de vie et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein d'une profession très féminisée, dont les salariées cumulent encore fréquemment emplois à temps partiel, horaires décalés et horaires fractionnés, induisant des difficultés sociales, familiales et professionnelles.

ADC et le rôle à venir de l'insertion par l'économique

Au-delà des acteurs d'ADC et de leur projet particulier, l'insertion par l'économique peut-elle contribuer à une exploration privilégiée de cette mutation du droit du travail et de cette recherche, qu'appelle de ses vœux Alain Supiot ? Peut-elle aider à penser de nouvelles formes d'organisation universalisables où « le soutien, tout au long de la vie, des capacités des travailleurs, donne [...] une expression nouvelle à ce qui reste l'un des interdits fondateurs du droit du travail : l'interdiction de rendre responsable de son sort celui qui n'a pas les moyens concrets d'exercer sa liberté¹⁰³ ». Au-delà du travail, ne s'agit-il pas d'envisager de construire un monde « autre », respectueux du vivre ensemble et prenant soin de chacun¹⁰⁴ ? Si le vieillissement des hommes et des sociétés est à l'origine de sociétés humaines « où les recommencements nous sont de moins en moins possibles¹⁰⁵ », pour reprendre une expression d'André Gorz, la démarche d'insertion mobilise des forces de vie, de renouveau et porte des espoirs de recommencements tout au long de la vie, permettant aux individus et aux groupes une liberté constitutive de leurs trajectoires et du suivi de leur destin. « Nous ne demandons pas à être éternels, mais à ne pas voir les actes et les choses tout à coup perdre leur sens¹⁰⁶. »

103 Alain Supiot, *Le Droit du travail*, Paris, PUF, « Que sais-je », 2009, p. 125.

104 Abhijit V. Banerjee et Esther Duflo, *Repenser la pauvreté*, Paris, Seuil, 2012.

105 Christophe Fourel, « Itinéraire d'un penseur », dans *André Gorz, penseur pour le XXI^e siècle*, Paris, La Découverte, 2009, p. 23.

106 Antoine de Saint-Exupéry, *Vol de nuit*, Paris, Gallimard, « Folio » n° 4, 1972, p. 156.



Conception graphique

Thierry Sestier

Mise en pages

Guillaume Arduré

Relecture

Anne-Laure Blusseau et Anne Fitamant Peter

Édition

Thomas Bout

Le papier de cet ouvrage – Offset Coral Book 80 g – est composé de fibres naturelles, renouvelables, recyclables et fabriquées à partir de bois provenant de forêts gérées durablement.

N° d'impression :

Imprimé en France par la Nouvelle imprimerie Laballery

