



Étude de l'insertion en aval du dispositif de l'IAE en France : un levier d'innovation(s) managériale(s) ? : le cas du projet “ Entreprise-école ” d'Espace 72 : équilibre des pôles contradictoires au sein d'entreprises d'insertion

Eric Afou'Ou

► To cite this version:

Eric Afou'Ou. Étude de l'insertion en aval du dispositif de l'IAE en France : un levier d'innovation(s) managériale(s) ? : le cas du projet “ Entreprise-école ” d'Espace 72 : équilibre des pôles contradictoires au sein d'entreprises d'insertion. Gestion et management. Université d'Angers, 2022. Français. NNT : 2022ANGE0041 . tel-03997829

HAL Id: tel-03997829

<https://theses.hal.science/tel-03997829>

Submitted on 20 Feb 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITÉ D'ANGERS

ÉCOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Économiques et sciences De Gestion
Spécialité : Sciences de Gestion

Par

Eric AFOU'OU

Étude de l'insertion en aval du dispositif de l'IAE en France: un levier d'innovation(s) managériale(s)? Le cas du projet Entreprise - École d'Espace 72

« Équilibre des pôles contradictoires au sein d'entreprises d'insertion »

Thèse présentée et soutenue à Angers, le 21/11/2022

Unité de recherche : Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management (GRANEM)

Thèse N° : 212166

Rapporteurs avant soutenance :

Géraldine Schmidt, Professeure des Universités, Université de Paris1

Philippe Eynaud, Professeur des Universités, Université de Paris 1

Composition du Jury :

Géraldine Schmidt, Professeure des Universités, Université de Paris1

Philippe Eynaud, Professeur des Universités, Université de Paris 1

Dominique Peyrat-Guillard, Professeures des Universités, Université d'Angers

Jennifer Urasadettan, Maîtresse de conférences, Université de Rennes 2

Directeur de thèse : Christophe Maurel, Professeur en sciences de gestion, Université d'Angers

Co-directeur de thèse : Pascal Glemain, Maître de Conférences (HC)-HDR, Université de Rennes 2

L’auteur du présent document vous autorise à le partager, reproduire, distribuer et communiquer selon les conditions suivantes :



- Vous devez le citer en l’attribuant de la manière indiquée par l’auteur (mais pas d’une manière qui suggérerait qu’il approuve votre utilisation de l’œuvre).
- Vous n’avez pas le droit d’utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n’avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l’adapter.

Consulter la licence creative commons complète en français :
<http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/>

Ces conditions d’utilisation (attribution, pas d’utilisation commerciale, pas de modification) sont symbolisées par les icônes positionnées en pied de page.



REMERCIEMENTS

À ma famille, pour leur inestimable aide morale et matérielle, surtout lors des moments les plus difficiles que nous avons endurés au cours de cette thèse. Sans eux, rien n'aurait été possible. Merci à mon épouse madame Afou'ou Suzanne pour ses idées et sa force ; sans oublier mes enfants pour leur amour et leur présence.

À Messieurs Maurel Christophe et Glemain Pascal, respectivement Directeur et co-directeur de thèse, pour m'avoir guidé pendant 4 ans. Je retiens d'eux des encadrants disposés et pédagogues. Tous les conseils en matière de méthodologie, de structuration ou en matière de ressources qu'ils m'ont prodigués, les réponses qu'il m'ont apportées, ainsi que leurs relectures et corrections rigoureuses m'ont permis de mener à bien ce travail. Je ne sais comment exprimer ma gratitude pour leur bienveillance à suivre cette thèse. Je remercie également les deux autres membres de mon comité de suivi de thèse, Mme. Urasadettan Jennifer et M. Dumoulin Régis, pour les orientations et remarques qu'ils m'ont fournies au cours de toutes ces années. Je remercie aussi tous les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

J'adresse toute ma gratitude à mesdames Pantin-Sohier Gaëlle et Peyrat-Guillard Dominique. La première pour sa relecture critique de ce projet de thèse ayant grandement contribué à la finalisation du dossier de financement de cette thèse. La seconde pour son implication administrative pour la demande de financement et également pour m'avoir aidé à la codification du corpus d'étude ainsi que pour son expertise en matière d'analyse.

À M. Gahery Pascal et Mme Baguelin Virginie, directeur et directrice-adjointe d'Espace Développement (Espace Propreté au Mans), pour m'avoir soutenu dans la réalisation de ce travail. Un merci particulier à M. Gahery Pascal pour avoir contribué au bon déroulement de ces travaux en facilitant mes contacts auprès du réseau national des entreprises d'insertion. Je remercie également l'ensemble du personnel d'Espace Propreté Le Mans, pour son amabilité et son aide dans la collecte des données. Merci beaucoup à Seddoh Clara ; Roots Gilles ; Fauberteau Pascal ; Mawissi Amivi ; Kamano Marie ainsi que toute l'équipe administrative d'Espace 72 pour la lecture des uns et les conseils des autres.

J'adresse un merci infini à Mme Emvonda Carine pour son implication et son aide dans ce travail. Plus globalement, je dis toute ma reconnaissance aux chefs d'entreprises d'insertion qui ont permis la collecte des données relatives à ce travail. Pour leur accueil et l'intérêt porté à ce sujet pour les entretiens accordés, je remercie messieurs Fieux Philippe ; Bioteau philippe ; Labbé Guillaume ; Pennec Rudolphe ; Brodin Jean-Maxime et mesdames Guinard Manuele ;

Guillet Marie-Josée ainsi que les différents responsables qui ont acceptés de participer aux entretiens. Je leurs adresse toute ma reconnaissance pour leur soutien et leurs encouragements chaleureux.

À Messieurs Bidet Eric et Pujol Laurent, qui m'ont sollicité dans le cadre de la chaire ESS de Le Mans Université afin de présenter certains aspects de mes recherches. Ces évènements m'ont été grandement bénéfiques pour développer ma réflexion.

Aux différentes personnes avec lesquelles j'ai eu l'occasion d'échanger sur diverses questions en rapport avec mon travail de thèse, je dis merci pour leur participation et pour tous leurs conseils. Je n'oublie pas les autres doctorants de l'Université d'Angers, notamment Denos Guillaume et Laviron Margaux.

Enfin, je ne saurais omettre de remercier du fonds du coeur tous mes amis qui m'ont soutenu tout au long de ce projet de longue haleine, pour leur présence et leur aide inconditionnelle.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	iv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
SECTION 1. CONTEXTUALISATION DU SUJET DE THÈSE	9
SECTION 2 : PROBLÉMATIQUE EN LIEN AVEC L'APPRENTISSAGE DANS L'IAE	20
SECTION 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET STRUCTURE DE LA THÈSE	28
CHAPITRE I : INNOVATION MANAGÉRIALE PERÇUE AU SEIN DES SIAE : CONCEPTS ET THÉORIES MOBILISÉES	31
SECTION 1. LA NOTION D'INNOVATIONS MANAGÉRIALES	34
SECTION 2. VUE GLOBALE SUR LES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE) : FOCUS SUR LES EI (ENTREPRISE D'INSERTION)	51
SECTION 3. APPORTS DE LA THÉORIE DES PARADOXES ET CELLE DES PARTIES PRENANTES À L'ÉVOLUTION DES EI.....	59
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET DESIGN DE RECHERCHE ASSOCIÉES À UNE ÉTUDE DE CAS MULTI SITES	73
SECTION 1 : CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE	74
SECTION 2 : LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE : RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES.....	80
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ÉTUDES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE	113
SECTION 1 : ANALYSE LEXICOMÉTRIQUE DU COMPARATIF MULTI SITES DES EI DE LA BRANCHE PROPRIÉTÉ.....	113
SECTION 2 : SYNTHÈSE D'UNE APPROCHE BIDIMENSIONNELLE DE L'ÉTUDE DE CAS ET DU SONDAGE	132
CHAPITRE IV : DISCUSSION ET ILLUSTRATION D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISES D'INSERTION.....	171
SECTION1 : DISCUSSION	173
SECTION 2 : PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL POUR LES ENTREPRISES D'INSERTION : LE CONCEPT D'ENTREPRISE ÉCOLE	192
CONCLUSION GÉNÉRALE	241
BIBLIOGRAPHIE	264
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	296
LISTE DES TABLEAUX	300
ANNEXES.....	300

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACI : Ateliers et chantiers d'insertion

AFAQ : Association française sur l'assurance de la qualité

AFNOR : Association Française de Normalisation

AGEFIPH : Association de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

AI : Associations intermédiaires

AMC : Agent Machiniste Classique

ARACT : Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

CACES : Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité

CDDI : Contrat à durée déterminée d'insertion

CDI : Contrat à durée indéterminé

CERFA : Centre d'enregistrement et de révision des formulaires administratifs

CQP : Certificat de qualification professionnelle

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DIRECCTE ; Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

EI : Entreprises d'insertion

ES : Economie solidaire (ES).

ESS : Économie Sociale et Solidaire

ETP : Equivalents Temps Plein (ETP).

ETTI : Entreprises de travail temporaire d'insertion

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

FEP : Fédération des Entreprises de Propreté

FNEI : Fédération Nationale des Entreprises d'Insertion

GEIQ : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

IAE : Insertion par Activité Économique

INHNI : Institut National de l'Hygiène et du Nettoyage Industriel

IO : Innovation organisationnelle

LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances

MCCP : Certification à la Maîtrise des Compétences Clés Propreté

OPCA : Organismes paritaires collecteurs agréés

PLIE : Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi

PMSMP : Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques

RSA : Revenu de Solidarité Active

RSE : Responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise

SIAE : Structure d'insertion par activité économique

SMIC : Salaire minimum de croissance

SWOT: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans cette introduction, nous proposons de manière succincte les éléments contextuels, théoriques et méthodologiques que nous avons mobilisés pour mener cette recherche doctorale. Dans cette optique nous présentons en premier le contexte global et le contexte spécifique qui caractérisent nos travaux (Section 1). Dans un deuxième temps, nous formulons la problématique de la recherche ainsi que les questions sous-jacentes qui en découlent (Section 2). Enfin, dans la perspective de répondre à notre problématique, nous présentons brièvement les choix méthodologiques de cette recherche ainsi que la structure de ce document (Section 3).

SECTION 1. CONTEXTUALISATION DU SUJET DE THÈSE

1. Contexte global de la recherche : Un aperçu général sur l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'insertion professionnelle

Ce paragraphe adopte une approche décroissante (du général au particulier) pour montrer le lien historique entre l'ESS en tant qu'alternative au libéralisme économique et le concept de l'insertion.

A. L'ESS une « alternative au libéralisme » : Regard sur les chroniques

Dans une vision économique, Defalvard (2015) présente l'ESS comme une « *alternative à la crise de civilisation du libéralisme* ». Selon cet auteur ¹, l'économie peut être à la fois sociale et efficace. En effet, depuis plusieurs décennies, le néolibéralisme provoque une crise de civilisation qui a depuis lors ôté toute dimension humaine et morale à l'économie.

Quatre périodes majeures ont marqué l'histoire « bicentenaire » de l'ESS. C'est donc une histoire aussi ancienne que celle du libéralisme et du capitalisme, puisque que dès le début du 19^{ème} siècle avec le décollage économique, le capitalisme produit à travers des mécanismes inégalitaires une richesse mais qui deviendra très vite une paupérisation rampante et une marginalisation sociale et économique croissante du peuple. Ce sont ces effets pervers de l'économie libérale que la première génération de l'ESS (les socialistes utopiques²) va

¹ Defalvard, H. (2015). *La révolution de l'économie (en 10 leçons)*. Éditions de l'Atelier.

² « Pendant le XIXe siècle, de nouvelles idées se développèrent, souvent peu rigoureuses, mais porteuses d'un projet irénique conduisant l'humanité vers le *bonheur*. Elles étaient généralement concurrentes et elles débouchèrent parfois sur des religions ou la volonté de mettre en place un système économique nouveau. Dans ces conditions, leurs analyses économiques étaient plus normatives qu'analytiques. Karl Marx les appela les «

dénoncer. Ces utopistes (par exemple Charles Fourier en France ou Robert Owen en Angleterre³) proposaient une alternative plutôt communautaire contrairement au paupérisme en vigueur à cette époque. À partir de 1860, il va s'ouvrir une deuxième période de l'histoire de l'ESS. C'est une « période des alternatives à la troisième voie, ni libérale, ni communiste »⁴ qui prône la liberté et l'égalité. Cette période a été initiée par les grandes figures. On peut citer le mutuellisme de Pierre-Joseph Proudhon (1865) mais aussi le coopératisme de Charles Gide (1901) ou encore le solidarisme de Léon Bourgeois (1896) qui est une grande doctrine qui s'inscrit dans ce qu'on a appelé « le moment républicain français ». Toutes ces doctrines avaient pour ambition de concilier l'égalité à la liberté avec l'idée de proposer une alternative au capitalisme (Defalvard ; 2015). À partir de l'année 1930, on assiste à une sorte de retrait de l'ESS, marquant ainsi une troisième période dans son histoire. Cette autre période se caractérise par un voile sur les idées alternatives au capitalisme. C'est ainsi par exemple que les mutuelles vont devenir des mutuelles complémentaires en France. C'est pendant cette même période également que l'on assiste à l'éclatement de l'ESS en sous-secteurs à savoir : les coopératives, les mutuelles et les associations. Cette segmentation des statuts provoque un émiettement parce que cette dispersion dans les textes recouvre aussi une séparation dans les activités : les coopératives seront donc portées vers la production notamment dans le secteur agricole ou agroalimentaire. Ensuite, les mutuelles vont se concentrer dans le secteur des assurances, tandis que les associations allaient porter l'essentiel de leurs activités dans le domaine social (*op. cit.*). Cette époque se poursuivra jusqu'aux années 1970 qui verront naître, les premières initiatives concrètes d'alternative au capitalisme. C'est en d'autres sens, la naissance des entreprises dites sociales. Ces dernières seront précurseurs, quelques années plus tard des initiatives œuvrant pour l'insertion par l'activité économique. C'est donc une quatrième période de l'ESS qui va se mettre en mouvement entre 1970 et symboliquement jusqu'en 2014 suite à l'avènement de la loi ESS (*op. cit.*). Le début des années 1970 est d'ailleurs présenté par certains auteurs (Defalvard, 2015) comme le « moment de l'unité de l'ESS » contrairement à la période précédente. En effet, en 1970 les acteurs de l'ESS vont créer le comité national de liaison des

utopistes » et les opposa aux socialistes, supposés scientifiques, dialectiques et matérialistes. » Fontanel J. & Coulomb F. (2001). *Les économistes utopiques français du XIXe siècle*. Consulté dans <https://www.ieim.uqam.ca>

³ **Robert Owen** (1771-1858) est un entrepreneur et théoricien [socialiste britannique](#). Ses idées et ses réalisations ont inspiré un courant « [socialiste utopique](#) » baptisé « [owenisme](#) », influent durant la première moitié du [xix^e siècle](#). Il est considéré comme le « père fondateur » du mouvement [coopératif](#) et du socialisme britannique. **Charles Fourier** (1772 – 1837) est un philosophe français, fondateur de l'École sociétaire. Il était considéré par Karl Marx et Friedrich Engels comme une figure du « socialisme critico-utopique ». Plusieurs communautés utopiques, indirectement inspirées de ses écrits, ont été créées depuis les années 1830.

⁴ Ni du libéralisme qui est la liberté sans la communauté, ni du communisme qui est la communauté sans la liberté. (Dafalvard, 2016)

activités mutuelles et coopératives qui intégrera aussi en 1975 les activités associatives. Cette unité nouvelle va s'établir autour de l'Économie Sociale (ES) dans un premier temps avant de s'étendre 10 ans plus tard à l'économie solidaire. Presque deux décennies après, à la fin des années 1990 et au début des années 2000 arrivera le « deuxième moment de l'unité » autour de l'économie sociale et solidaire, sous l'impulsion de madame Martine Aubry⁵. La loi ESS du 31 juillet 2014 va achever la 4^{ème} période du retour à l'unité des structures appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire (*op. cit.*). Plus largement, la loi ESS en son article premier permettra également l'accès des sociétés commerciales aux statuts de l'ESS. En effet, cette loi propose une définition unitaire de l'ESS. Une définition qui dépasse les seuls statuts des coopératives, des mutuelles, associations et fondations pour inclure des organisations qui n'ont pas ces statuts⁶ : « *L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé...* » (Art 1 loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014). D'après cette définition, l'ESS apparaît et est reconnue comme un autre mode de développement économique. Ce qui la situe effectivement comme une alternative sérieuse au capitalisme ((*op. cit.*). Ainsi donc, selon plusieurs spécialistes (Cary et Laville, 2015 ; Defalvard, 2016) la loi de 2014 marque un autre point de départ pour l'ESS. Cependant la loi ne définit pas vraiment ce qu'elle entend par « autre mode de développement ». C'est pourquoi des auteurs tels (que) Defalvard (2016) ; Rodet (2018) ou encore Muller et Tanguy (2019) ont travaillé à donner un contenu à cette « autre économie » (Allaire, Laville et Cattani, 2005). Contenu que nous n'abordons pas dans cette thèse. Mais qui nous permet d'introduire le contexte historiquement globalisant de l'accompagnement social, mené aujourd'hui en partie par les structures d'insertion par activité économique logées au sein du dispositif de l'IAE, lui-même découlant de l'ESS. Pour effectivement introduire spécifiquement ce travail, nous commençons par résumer la question de l'insertion et de l'accompagnement social qui constitue l'un des volets de cette recherche.

⁵ Mme AUBRY Martine exerce les fonctions de ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle de 1991 à 1993 (gouvernement Cresson et Bérégovoy), puis de ministre de l'Emploi et de la Solidarité de 1997 à 2000 (Gouvernement Jospin). Elle mettra en œuvre la réforme des 35 heures en France et est à l'initiative de la Couverture Médicale Universelle (CMU) ainsi que des emplois-jeunes.

⁶ Voir La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 modifiée, en ligne sur <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296> consulté le 09/07/2021.

B. Une dynamique des pensées pour l'insertion et la modernisation de l'accompagnement social

« *Moderniser sans Exclure* »⁷. Ce titre d'ouvrage écrit par Schwartz & Lambrichs, (1994), exprime sans aucun doute, la pensée la plus appropriée pour comprendre l'importance des enjeux qui s'imposent aux structures d'insertion face à leurs responsabilités. Des enjeux qui s'affirment au fil des décennies en s'articulant au moins sur deux aspects : d'abord la nécessité de faire évoluer (moderniser) les structures d'insertion et enfin le fait que ces démarches trouvent du sens dans leurs caractères inclusifs. Il faut donc moderniser pour inclure afin d'assurer l'efficacité, l'efficience et la pérennité du modèle d'insertion. Inclure signifie devoir adapter les changements aux besoins réels des publics ciblés par le dispositif d'insertion. La littérature qui se déploie autour de la question de l'insertion (l'inclusion au sens large et plus expressif) livre une tendance globale du dynamisme de ce domaine et des axes conjoints qui l'entourent. Dans tous les cas, plusieurs regroupements sont possibles, tant le sujet est vaste et riche. Dans le cadre de cette recherche il nous a semblé important de relever quatre spécificités observées dans la littérature rattachée à notre sujet de recherche. Nous résumons les quatre pensées par paire dans les deux points suivants :

❖ Insertion, une notion ambiguë en rapport avec l'exclusion : approche sociologique v/s définition étatique.

Au sens littéral du terme, le mot « insertion » désigne le fait d'insérer ou de s'insérer. C'est l'action de faire rentrer, d'introduire un élément dans un ensemble ou espace plus grand. « Insertion » signifie également le fait d'intégrer ou de réintégrer. Le caractère polysémique du terme « insertion » est lié à son étymologie latine « insertionem », de « inserere »⁸ qui peut signifier « insérer » ou « introduire ». Selon le contexte le verbe « insérer » renvoie aussi à « mêler » ou encore « intercaler ».

Dans une vision sociologique plus large (celle d'Emile Durkheim (2007))⁹, le terme « insertion » s'apparente à la cohésion sociale des individus au sein d'un ensemble (la société). Depuis 1970, l'insertion est souvent employée par les politiques (le législateur) pour désigner

⁷ Schwartz, B., & Lambrichs, L. L. (1994). *Moderniser sans exclure* (p. 17). Paris : La découverte.

⁸ https://dicocitations.lemonde.fr/definition_littre/14738/Insertion.php consulté le 06/04/2021

⁹ Cité par UYAR, A. (2020). Intersection entre insertion et entrepreneuriat : une rencontre innovante pour repenser l'accompagnement : Le cas du consortium de l'insertion par l'entrepreneuriat. Mémoire de recherche non publié. IAE-Caen.

l'ensemble des orientations et des actions sociales permettant d'intégrer et/ou de réintégrer les personnes dites exclues de la société. À ce sujet, Mauger (2001) précise d'ailleurs que l'insertion apparaît comme le label qui désigne les réponses étatiques successives au « chômage des jeunes » et à « la nouvelle pauvreté » (« l'exclusion »).¹⁰ En effet, la problématique des réflexions sur les personnes en difficulté sociale tourne autour d'une opposition manifeste entre la conception globale de ce qu'on désigne sous le vocable de « l'exclusion » et l'ensemble des mécanismes dont le but ultime est d'intégrer ou de réintégrer des personnes dans le socle social et professionnel, autrement dit, « l'insertion ». L'exclusion cherchant à résumer d'un mot les difficultés multiples rencontrées par ces personnes, l'insertion définissant une orientation des politiques sociales mises en œuvre pour juguler les processus d'exclusion. (Bertaux, 2004)¹¹. Il s'agit donc de deux notions diamétralement opposées mais qui doivent à notre sens être perçues en binôme, puisque la présence de l'une (l'exclusion) justifiant ou expliquant la mise en place de l'autre (l'insertion). Sociologiquement, la question de l'exclusion mérite d'être examinée avant de se pencher en profondeur sur le sens même de l'insertion. Bertaux (2004) estime que l'exclusion des personnes résulte d'un ensemble d'accidents de parcours ou de problèmes plus ou moins expliqués que peuvent rencontrer des individus, les privant ainsi d'une vie ordinaire. Bien que l'absence des ressources économiques (pas ou peu de revenus ; absence de patrimoine) soit considérée comme la principale cause de l'exclusion, il est important de relever que le manque de ressources sociales et culturelles ainsi que la symbolique négative du regard de la société viennent souvent s'ajouter à la question économique, accentuant ainsi la cassure sociale.

❖ Insertion professionnelle v/s insertion sociale : Des positions divergentes

L'ambiguïté de la notion d'insertion résulte des origines ou des causes attachées à l'exclusion. En effet certains auteurs [Cartier (2004) ; Cohen-Scali (2013)] ont évoqué l'insertion comme un processus unilatéralement professionnel. D'autres auteurs [Mauger (2001) ; Deschenaux & Laflamme (2009)] privilégient la dynamique d'une insertion dite sociale en marge de celle dite professionnelle, pendant que certains encore, défendent la nécessité d'une insertion à la fois professionnelle et sociale (Dubar, 2001). Notre thèse se positionne sur ce dernier aspect, considérant que l'on ne saurait dissocier l'insertion professionnelle de l'insertion sociale au risque de provoquer des situations d'exclusion parallèle plus insidieuses. Nous nous alignons

¹⁰ Mauger, G. (2001). Les politiques d'insertion : Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1(1-2), 5-14.

¹¹ Conférence du 16 décembre 2004 pour les services sociaux du département de la Meuse (Direction de la Solidarité) - pdf. Consulté sur <https://www.roger-bertaux.com> le 08/04/2021.

sur l'idée selon laquelle, le principal levier d'insertion sociale est l'insertion professionnelle elle-même. L'insertion est dans ce sens le « processus socialement construit dans lequel sont impliqués des acteurs sociaux et des institutions (historiquement construites), des logiques (sociétales) d'action et des stratégies d'acteurs, des expériences (biographiques) sur le marché du travail et des héritages socio-scolaires » (Bordigoni, Demazière & Mansuy 1994)¹².

Aujourd'hui plusieurs spécialistes (Plaisance., Belmont., Vérillon., & Schneider, (2007)) s'accordent à dire que les notions d'intégration et de réintégration des personnes au sein d'une société doivent obéir à un processus bien élaboré, à la fois professionnel, social et culturel appelant au concours de l'ensemble des parties prenantes y compris la ou les personnes directement visées (« les exclus »). Ce concept aux contours d'une « insertion participative » impliquant l'ensemble des acteurs, se résume sous le terme de « l'inclusion ». Nous abordons plus tard cette notion « d'inclusion », non pas en lieu et place du mot « insertion », mais davantage comme l'un des éléments de conceptualisation de l'insertion professionnelle et sociale des publics concernés, notamment à travers l'insertion par l'activité économique (IAE).

C. ESS – IAE : Des idées aux actions, une autre émergence économique et sociale qui justifie le sujet de recherche

L'économie sociale et solidaire (ESS) connaît depuis quelques décennies une évolution remarquable, bien que certaines analyses s'accordent à dire que cette évolution aura été très marginale depuis quelques années et amplifiée du fait du contexte Covid-19 sur les emplois du secteur ESS. En effet, *« le léger rebond de l'emploi enregistré en 2019 dans l'ESS (+ 0,6 % par rapport à 2018), constituait un trompe-l'œil. En effet, après deux années consécutives de baisse due à des évolutions dans les politiques publiques frappant l'ESS (fort recul des contrats aidés, fragilisation des activités de mécénat, effets des baisses de subventions dues aux réformes territoriales...) ... En 2020, la courbe repart fortement à la baisse avec l'effet amplificateur de la crise sanitaire et des mesures de confinement »*.¹³ Cependant on lui reconnaît une évolution globale pendant la décennie 2010-2020 (en termes de reconnaissance), aussi bien en qualité de

¹² Cités par DUBAR, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. Éducation et sociétés, 1(1), 23-36. P 21 <https://doi.org/10.3917/es.007.0023>.

¹³ Propos de monsieur Jérôme Saddier, président d'ESS France – « Note d'analyse de la conjoncture dans l'ESS au 1er semestre 2020 » - Janvier 2021. Les mesures de confinement sont liées au dispositif sanitaire relatif à la Pandémie du Covid19. Parmi ces mesures, il y avait l'instauration du télétravail et du chômage partiel, qui ont entraîné la baisse de l'emploi et même la fermeture de plusieurs structures.

modèle économique qu'en qualité de champ disciplinaire. Mais il ne faudrait pas perdre de vue que l'ESS a connu une véritable avancée et un développement constant entre 1970 et 2018. Ce qui a fortement contribué à poser les jalons **d'une évolution harmonieuse** qu'on peut lui concéder de nos jours.

La résultante de cette mouvance croissante est la formalisation du secteur par la loi ESS de 2014. L'ESS se positionne ainsi comme une autre façon de voir et de faire la production des biens et services dans un monde profondément marqué par l'économie de marché et son lot d'aléas et d'exclusions en tout genre. L'émergence de l'ESS de ce point de vue, revêt en elle-même un caractère innovant, prise dans ce contexte particulier d'éveil de la conscience populaire sur les limites des différentes révolutions qui ont alimenté l'émergence du capitalisme depuis le début du 17^{ème} siècle.

Dans un contexte plus contemporain, l'ESS se caractérise de nos jours, par une multitude d'acteurs et d'organisations évoluant dans des secteurs d'activité aussi variés. Il s'agit d'organisations particulières caractérisées généralement par un but non lucratif (mais pas toujours¹⁴) et fonctionnant souvent sur un modèle de gouvernance démocratique (une personne = une voix). Depuis des années, l'ESS poursuit sa dynamique et représente à ce jour au moins 10,5 % de l'emploi français ; 14 % de l'emploi privé ; 2,37millions de salariés et 221 325 établissements en France¹⁵.

Une telle mouvance mérite un regard particulier et des méthodes managériales et organisationnelles aussi particulières qu'exigeantes et souvent innovantes, ayant des implications directes ou indirectes sur le plan social et professionnel. Et d'ailleurs, Glemain (2019) plaide pour « une économie sociale qui assume l'exigence d'efficacité en l'inscrivant au service de la solidarité, liant simultanément performance économique et solidarité ». Cependant, nous convenons avec Birkinshaw et al (2009) et Damanpour (2006) que les notions d'innovation sociale et managériale et leurs implications sont encore approximativement appréhendées en ESS. Dans cette thèse, nous nous intéresserons moins aux questions d'innovation sociale. Cependant, l'un des axes majeurs que nous abordons est l'innovation managériale. Nous la considérons comme précurseur de changement au sein d'entreprise

¹⁴ Au regard de l'article 1 de la loi ESS de 2014, de nouvelles structures hybrides, comme les sociétés commerciales poursuivant un objectif d'utilité sociale, font également leur apparition. Cette loi se donne comme objectif de poser pour la première fois le périmètre de l'ESS.

¹⁵ Panorama de l'ESS en France, édition 2020.

d'insertion (EI). La diversité d'entreprises aussi bien sur leurs formes que sur leurs activités, impose un regard à la fois global sur le domaine mais aussi, conduit inévitablement à considérer les particularités et les objectifs de chaque type d'organisation, en occurrence les entreprises ayant entre autres missions, l'insertion professionnelle des personnes. Dans ce cas de figure justement, la question des objectifs et du but d'un parcours d'insertion se pose encore avec acuité qu'il convient peut-être de refaire une lecture plus critique des incidences socioprofessionnelles observées. Cette relecture plus évolutive que critique, suppose aussi une mise en évidence d'une problématique socioprofessionnelle relative à l'employabilité durable du salarié au terme d'un parcours dit d'insertion [Gianfaldoni & Tamiozzo (2012) ; Semenowicz (2014)]. Il apparaît alors que l'efficacité et l'efficience du principe de l'IAE devrait se lire davantage dans une mouvance innovatrice et utilitaire sur le plan économique et social.

2. Contexte spécifique de la recherche : Genèse du projet et aperçu sur l'IAE

Ce paragraphe permet de poser le contexte spécifique de la recherche et dresse un résumé sur l'insertion par activité économique (IAE) en France.

A. Un sujet émergent, en fort développement

L'entrepreneuriat collectif est devenu au cours de ces dernières années un thème d'intérêt majeur. Distribué, valorisé, et donnant lieu à une mobilisation effective des compétences, l'entrepreneuriat en équipe en tant que concept fait ainsi l'objet d'un fort intérêt en Sciences de gestion, pour comprendre comment il est possible de mobiliser les salariés, pour favoriser la création, l'innovation (Lévy, 1997) dans le cadre d'un processus d'apprentissage tout autant individuel qu'organisationnel.

En France, la mobilisation des managers et le développement de pratiques de travail collaboratives pour développer cette forme d'innovation managériale figurent ainsi parmi les premières préoccupations des entreprises et des organismes de formation au management aujourd'hui (Livre blanc et Baromètre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement et la recherche en Gestion, 2015).

Parallèlement, l'économie sociale et solidaire (ESS) connaît depuis quelques décennies un phénomène d'institutionnalisation aussi bien en qualité de modèle économique qu'en qualité de domaine disciplinaire et champ de recherche. La résultante de cette mouvance croissante est la formalisation du secteur par la loi ESS de 2014. L'ESS mérite un regard particulier et des

méthodes managériales et organisationnelles jugées « singulières » et souvent innovantes, ayant des implications directes ou indirectes sur le plan social et territorial. Cependant, nous convenons avec Birkinshaw *et al* (2009) et Damanpour (2006) que la notion d'innovation (sociale ou managériale) et ses implications sont encore trop approximativement appréhendées en ESS. S'intégrant dans les organisations sous forme d'entreprises de l'ESS, les structures d'insertion par activité économique (IAE¹⁶) semblent particulièrement concernées par les innovations sociales et managériales. Au regard de la loi ESS de 2014 et en référence aux déclinaisons du rapport Borello (2018), il apparaît que les impacts sociaux des structures de l'IAE peuvent répondre à la problématique sociale et économique de l'emploi. La valorisation de toute idée nouvelle et/ou l'amélioration d'une solution préexistante, portées par une ou plusieurs structures engagées dans l'IAE, deviennent des sujets de société importants (Sibille, 2015).

Dans ce cadre, une relecture organisationnelle des structures d'insertion par activité économique (SIAE) nous semble nécessaire pour s'engager dans une mutualisation des innovations, de quelque nature furent-elles ou la reproduction à d'autres entreprises engagées dans l'insertion par activité économique. La présente recherche est précisément menée auprès des entreprises d'insertion (EI) ayant pour activité principale la Propreté, bien qu'empruntant parfois à l'ensemble du secteur de l'IAE.

Ce travail de recherche s'effectue dans un contexte socioéconomique marqué par un ensemble de réformes et de mesures visant à restructurer et à développer l'IAE en France, en vue de faciliter l'insertion des personnes éloignées de l'emploi [Synesi (rapport 2019) ; Pacte d'Ambition de l'IAE (2020)]. Plus précisément, la thèse est conduite dans le cadre d'un contrat Cifre¹⁷ hébergé au sein de l'Entreprise d'insertion Espace 72 située au Mans (72000) et évoluant dans la branche de la propreté (Espace Propreté depuis 2020). Dans la dynamique des réformes annoncées dans l'IAE, l'entreprise est engagée dans un projet structurant de 5 ans (2018-2022) qui implique une profonde restructuration.

Nous commençons effectivement notre recherche doctorale en juillet 2019 après avoir été stagiaire (d'avril à décembre 2018) et puis salarié administratif (de janvier à juin 2019). C'est donc dans un contexte interne de grands changements et de bouleversements que nous

16 Selon la Direction de l'information légale et administrative (2017), l'insertion par l'activité économique (IAE) est un accompagnement dans l'emploi proposé par certaines structures à certaines personnes très éloignées de l'emploi afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle.

17 Conventions industrielles de formation par la recherche

conduisons cette thèse au côté du tout nouveau directeur d'Espace 72, dont le prédécesseur avait été 17 ans à la tête de l'entreprise.

Cette thèse entend explorer les dimensions stratégiques et organisationnelles d'un concept d'Entreprise École à but d'essaimage, présenté comme le projet structurant d'Espace 72 et par ailleurs, perçu comme une innovation managériale, puisque faisant appel à une cohérence structurelle au sein de ladite entreprise et par analogie au sein des structures du même type. Il s'agit plus largement d'adopter une approche qui privilégie la finalité (utilité) et le processus de ce concept au sein des entreprises du secteur de l'insertion par activité économique.

L'intérêt de cette thèse se justifie d'une part, par le modèle économique hybride de l'entreprise d'insertion qui doit clairement associer une efficacité économique (entreprise à but lucratif, soumise à la concurrence du secteur et aux mêmes règles fiscales, économiques et juridiques que toute TPE/PME) avec une finalité ou mission sociale, qui est celle de l'insertion professionnelle pérenne de ses salariés auprès des autres acteurs économiques de la branche ou des autres secteurs. D'autre part, l'existence au sein de l'entreprise d'un projet de développement à long terme qui s'appuie sur la conceptualisation d'un nouveau modèle d'entreprise, offre un champ d'investigations vastes et riches en sciences de gestion, en stratégie, en management et en sciences sociales.

En effet, l'un des objectifs principaux fixés dans le cadre du développement stratégique d'Espace 72 est de parvenir à une reconnaissance globale du concept comme élément facilitateur de l'insertion durable des personnes et comme étant un outil pourvoyeur de ressources humaines compétentes et qualifiées pour les entreprises traditionnelles. Cette thèse offre ainsi l'occasion d'étudier et d'expérimenter le développement d'un modèle d'évolution d'entreprises d'insertion par l'activité économique vers une dynamique managériale et organisationnelle innovante, allant dans une logique de mutualisation ou de reproduction à d'autres structures engagées dans l'IAE. Un nombre important de ces structures milite au sein de la fédération des entreprises d'insertion (FEI) qui compte 1200 entreprises conventionnées en France¹⁸ (2018). C'est au travers de cette fédération que notre étude trouve un cadre de recherche pertinent et assez consistant au regard de l'ensemble du secteur de l'IAE en France.

¹⁸ Voir dans <http://www.lesentreprisesdinsertion.org/files/uploads/chiffrescles2018-donneesnationales.pdf>

B. Un terrain institutionnel favorable à l'innovation dans l'IAE

En 2017, La République En Marche est élue. La politique d'emploi se centre sur une réforme à conduire sur la Formation Professionnelle. Ensuite le 5 septembre 2018, apparaît la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Enfin, sous l'impulsion du rapport Borello et plus tard des propositions du Pacte d'Ambition, l'État engage la réforme de l'IAE en 2019. Un des objectifs donnés à ces différentes réformes est d'envisager la réintégration de la fonction Formation au sein même des Entreprises. L'hypothèse de travail qui peut découler de ceci interroge l'approche ou la modalité pédagogique qui serait la mieux adaptée pour les publics en insertion. Ces réformes ouvrent aussi la porte à l'axe de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE ou RSEi pour les entreprises d'insertion). Ces réformes autorisent aussi à entreprendre et à développer un vrai processus qualité au sein des structures, contribuant à soutenir des actions sociales en général ou plus précisément la mission sociale d'accompagnement au sein des SIAE. Il s'agit en d'autres termes d'offrir aux entreprises du domaine de l'insertion la possibilité de mettre en place des actions efficaces pour faire face au marché concurrentiel. À ce titre, la formation permet de pouvoir se différencier techniquement et commercialement. Elle permet l'acquisition de compétences transférables, facilitant le retour à l'emploi, tout en optimisant la rentabilité.

En ce qui concerne l'innovation et de ce qui est de son rapport avec l'IAE et ses composantes (SIAE), il paraît plus pertinent de considérer la définition la plus large possible. En effet, en matière d'innovation, il n'existe pas à priori de définition standard. Cependant, de manière consensuelle nous pouvons emprunter de celle du conseil supérieur de l'ESS qui précise que l'innovation consiste à « *élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.* »¹⁹. Il s'agit en résumé d'un ensemble d'actions et de décisions qui associe audace, inventivité, souplesse, authenticité ; et qui a pour but de permettre à l'entreprise de se réinventer pour se différencier socialement et économiquement. Cependant, il n'est pas question pour nous d'étudier l'innovation sociale. Notre recherche s'articule

¹⁹ Selon une définition du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS).
<https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on> (consulté le 27/07/2021)

uniquement autour des processus managériaux qui s'opèrent sur le plan interne de l'entreprise. L'un des objectifs de ce travail consiste à identifier et à comprendre les implications managériales ainsi que les changements qui découlent de l'Entreprise École, dans une dynamique de conceptualisation d'un modèle d'entreprise d'insertion différent, basé sur la notion d'organisation apprenante.

SECTION 2 : PROBLÉMATIQUE EN LIEN AVEC L'APPRENNANCE DANS L'IAE

À partir des éléments contextuels explicités dans la section 1, notre recherche révèle que la question de la formation au sein des SIAE et notamment dans l'entreprise d'insertion, est rattachée à la notion d'apprenance et de ses implications en management et en théorie des organisations (1). Par ailleurs, l'apprenance dans l'ensemble et ce quel que soit le type d'organisation confronte la structure à un arbitrage quasi permanent entre la dimension économique et la dimension sociale. Cette question d'arbitrage, souvent source de tensions et de paradoxes, constitue une problématique au sein des entreprises d'insertion (2), objet de cette recherche.

1. L'apprenance : Un concept cher à l'IAE mais peut-être mal compris

L'IAE dans sa logique de parcours, s'appuie sur des structures ayant pour vocation l'accompagnement des salariés. Cet accompagnement est rendu possible par l'utilisation d'outils pédagogiques dont l'objectif n'est autre que de susciter l'apprentissage auprès des publics accompagnés. La mise en place des conditions d'apprentissage au sein des entreprises d'insertion évoque une dynamique d'apprenance qui nous a semblé opportun de comprendre. En effet, L'apprenance peut non seulement être considérée comme l'attitude face à l'acte d'apprendre, mais aussi comme l'ensemble des facteurs qui encouragent l'apprentissage. C'est aussi en ceci qu'elle devient prescriptive de la réussite d'un apprenant. Selon Philippe Carré (2000), l'apprenance est donc une attitude favorable à l'apprentissage. Elle peut s'acquérir et se développer au cours de la vie, même si elle puise sa source dans le contexte socio-biographique de l'apprenant.

De manière plus explicite, l'apprenance est « un ensemble durable de dispositions (cognitives, affectives et conatives) favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou

informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite » (Carré & Lebel ; 2005) ²⁰.

Du point de vue organisationnel, l'apprenance est la mise en avant et de façon permanente d'un ensemble d'éléments, d'attitudes et de facteurs clés qui doivent guider les situations d'apprentissage individuel ou collectif au sein d'une organisation. L'organisation est appelée à devenir « apprenante » après avoir été souhaitée « qualifiante ». L'intérêt de l'organisation apprenante résiderait dans sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation collective au service de la professionnalisation de son activité. Ici, tous les membres apprennent les uns des autres. La question n'étant plus de savoir quoi apprendre, mais comment susciter une dynamique d'apprentissage permanent ou encore, comment faire pour que chaque situation devienne apprenante. C'est alors que naît une autre manière de former : Du face à face au côte à côte ; de la qualification à l'apprenance et enfin de la compétence (ou connaissance) absolue au droit à l'erreur. Ici le formé (apprenant) doit être proactif et non réactif. Il doit devenir acteur de sa propre montée en compétences tandis que le formateur est davantage un facilitateur d'apprenance (Peretti & Frimousse 2019). Du point de vue de ces auteurs, l'idée d'apprenance au sein d'organisations suggère des pistes intéressantes de solution pour concilier la performance avec un contexte d'apprentissage permanent et collectif (apprenance) « *qui rapproche la formation et le travail jusqu'à les fusionner* ». Le but final étant d'amener les individus comme le collectif à *apprendre à apprendre*, apprendre plus vite que la concurrence (*ibid*)... Ainsi ce concept propose des réponses à des questions fondamentales liées d'une part, à l'optimisation de chaque situation de travail pour que celle-ci devienne apprenante ; et d'autre part à la promotion de l'émergence d'un écosystème de l'apprenance au sein de l'organisation.

Dans une dimension plus conceptuelle de la notion d'apprenance nous avons relevé trois facteurs :

- Les dispositions (à apprendre) chez l'apprenant qui doivent être autodéterminées et qui doit s'autoréguler ;
- Les pratiques qui se veulent apprenantes : C'est-à-dire des pratiques qui permettent de créer, développer et transférer du savoir au sein de l'organisation.

²⁰ Carré, P., & Lebel, M. (2005). L'apprenance. *Vers un nouveau rapport au savoir*. Paris : Dunod, 212. p.108.

- Les situations (d'apprentissage) qui supposent de mobiliser l'apprenant sur une ou plusieurs tâches qui permet d'atteindre un ou des objectifs grâce à un système organisé de ressources et d'échanges.

L'apprenance signifierait aussi de sortir du système normatif et formel des principes des organisations qui s'appuient sur la formation qualifiante (face à face), système qui pourrait se révéler contreproductif de l'avis de certains auteurs (Gino 2018 ; Crozier 1963, 1970, cités par Frimousse & Peretti (2019)). L'apprenance, du fait de la vision que lui prête l'auteur serait au service de ce qu'il nomme par « *l'audace du Rebel talent* », c'est-à-dire la science du questionnement (Le serial Learning) qui permettrait de sortir des cadres prédéfinis pour susciter l'audace, souvent source d'innovation. « *Le serial Learning repose sur une culture de l'apprenance tournée vers la multiplication des occasions d'apprendre.* » Frimousse & Peretti (2020). Comment donc développer une culture d'apprenance, enjeu-clé de la performance globale et pérenne ? (Belet, 2019).

Belet (2019) fait le constat d'un double paradoxe observé dans le paysage managérial en France. Tout d'abord il remarque que la culture managériale dominante reste encore marquée par de vieux schémas néo-tayloriens, centralisés et top-down du début du XXe siècle alors-même que nous sommes à l'époque de l'imprévisibilité des évolutions de l'environnement socioprofessionnel et économique. Le second constat est que face à ces mutations fréquentes de l'environnement, il n'y ait pas eu un renouvellement plus profond des principes et surtout des pratiques managériales et organisationnelles traditionnelles, ni du mode de leadership hiérarchique dans le monde des entreprises. C'est ce qui explique en partie les projets gouvernementaux actuels de réforme profonde de ce système obsolète et en occurrence l'accent porté sur le développement de l'apprentissage.

À la question du comment traduire la culture d'apprenance sur le plan opérationnel, il apparaît d'après Belet (2019) que les pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines doivent se traduire par une culture de cohérence c'est à dire tenant compte de l'équilibre des compétences humaines et relationnelles avec les qualifications (diplôme, expérience, formations...) ; rémunération, gestion des connaissances et évaluation méritent également une adaptation particulière. De même qu'il semble important de concevoir les modes d'organisation du travail et les structures organisationnelles favorisant l'apprentissage et les réflexions collaboratives. « *Ce qui suppose une hiérarchie aussi légère que possible, une participation plus active des responsables aux réflexions opérationnelles des équipes et une libéralisation*

des potentiels d'information, de réflexion et de contribution : entre autres réduire au plus possible la bureaucratie ». Belet (2019).

Pour la France comme pour les pays comparables, la principale source de création de richesses réside désormais dans les savoirs et les compétences, davantage que dans les ressources matérielles [...]. Le problème central concerne moins l'accès à l'information que la faculté de s'en servir et, plus généralement, la capacité d'apprentissage de la part des différents acteurs concernés. (Carré 2005)²¹.

A. L'apprenance en sciences de gestion : Une tendance à l'humanisation des organisations

Une décision d'agir ou de ne pas agir peut provenir d'un ensemble de prescriptions, de performances ou bien d'une perspective d'apprentissage (Cristol 2009).

Selon cet auteur, les techniques managériales intègrent l'économie du geste et de l'efficacité comme condition des rapports humains. Par ailleurs, l'entreprise fait partie du projet de réussir l'assemblage des contributions de chaque partie prenante engagée (Cristol, 2019). Dans cette logique, la réflexion sur le management intègre non seulement la théorisation des organisations, mais aussi dans une grande mesure les rapports de la personne avec le travail et également avec son environnement professionnel ou plus précisément la théorie du capital humain. À ceci il est important d'ajouter l'ambition d'optimiser des choix (Théorie de la décision).

Ainsi la critique principale en sciences de gestion sur l'apprenance s'oriente, non pas vers une « managérialisation » au sens absolu, mais surtout vers une humanisation des rapports sociaux (Cristol, 2019).

De cette idée ressort en filigrane la notion d'innovation managériale qui doit s'inscrire dans le cas d'espèce, dans une vision plus humaniste et sociale. Ce qui renvoie à des principes organisationnels hors classiques qui privilégiaient jusqu'ici uniquement la performance et les résultats. Cependant l'auteur s'interroge sur la perspective de l'humanisation de la société entière comme une alternative au système actuel. Enfin, il se lance à l'identification des liens entre l'apprenance et le management à travers une approche basée sur les trois échelles d'observation à savoir : le niveau macro ; le niveau méso et le niveau micro. Ainsi, un regard global (macro) permet d'observer que les finalités productives et formatives se fécondent et se concurrencent dans l'expression de ce qui constitue des rapports humains acceptables par chacun (enjeux sociaux portés par la culture, les institutions sociales et les coutumes).

²¹ Issu du rapport officiel du Commissariat Général du plan, publié en 2002, cité par Carré (2005).

Cette analyse pose la question de la définition même du concept d'organisation apprenante. En effet, si l'on se projetait vers une vision globalisante, il serait alors ardu d'encadrer l'apprenance dans un mécanisme de fonctionnement spécifique propre à un type d'organisation qui se voudra tout aussi propre à chaque structure. D'où la nécessité de se positionner quant à la définition que l'on souhaite voir émerger de la notion d'organisation apprenante.

B. Une théorie organisationnelle en faveur de la structure matricielle pour les organisations apprenantes.

D'après Pesqueux (2020), les interrogations sur la gestion des connaissances seraient parties de l'idée selon laquelle l'un des enjeux essentiels du management des organisations est la création et le partage de savoirs. Selon cet auteur, l'avènement de l'informatique serait responsable de la confusion entre la gestion de la connaissance et la gestion de l'information par l'entremise des systèmes informatiques. En outre, les études de Nonaka (1994)²² avaient déjà montré les limites d'une approche informatisée de la gestion de la connaissance, en mettant en exergue l'importance des interactions humaines dans la création des savoirs et le transfert des connaissances tacites. Si comme l'affirme Mintzberg (1982)²³, l'une des principales fonctions de l'organisation est de favoriser les échanges et d'optimiser les interactions entre les agents, il en ressort que plusieurs études ont souvent présenté les structures matricielles comme la panacée organisationnelle en matière d'organisation apprenante.

Selon Broustail et Fréry (1993)²⁴, en effet, la structure matricielle a souvent été présentée comme l'un des moyens les plus efficaces dont dispose le manager, pour pallier la rigidité des structures classiques de nature bureaucratique, fonctionnelle ou même fractionnaire. « *Dans les structures matricielles, l'enjeu managérial réside dans la capacité à créer le juste équilibre entre la logique « métier » et la logique « projet ». Dans la pratique, les organisations restent souvent dominées par la logique de métiers orientée vers la production d'expertise plus que vers l'application de ces expertises* » (Pesqueux, 2020). D'après cet auteur, Le paradoxe organisationnel viendrait du fait que les structures fonctionnelles favorisent la création de nouvelles connaissances en permettant des interactions sociales fréquentes entre experts d'un même domaine regroupés dans le même département mais à contrario, constituent un frein à la

²² Nonaka, I. (1994). « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5, 1, p. 14-37.

²³ Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation. *Les Editions Agence d'ARC Inc., Paris*, 62-9.

²⁴ Broustail, J., & Fréry, F. (1993). *Le management stratégique de l'innovation : 1993*. Dalloz.

diffusion de ces connaissances dans les autres entités de l'organisation. C'est ce manque de fluidité informationnelle ou de connaissances caractérisé par un isolement des entités, qui nous permet de poser notre problématique de recherche.

2. Problématique de la recherche et questionnement sous-jacent

A. Extraits de littérature et Problématique Générale

Cette thèse se propose d'étudier la dynamique d'équilibre entre des entités opposées au sein d'entreprises d'insertion (EI), l'une des composantes de l'IAE en France. Ce travail est une analyse des déséquilibres qui émanent des intérêts souvent contradictoires entre objectifs économiques et objectifs sociaux au sein de ces structures. Cette juxtaposition d'objectifs est à l'origine d'un certain nombre de paradoxes auxquels les EI font quotidiennement face et qui constituent un frein majeur à leur évolution et à l'accomplissement de leurs missions.

En effet, les objectifs économiques que sont la productivité ou la rentabilité, la qualité et le développement commercial doivent s'appuyer sur l'efficacité et la performance à court terme de l'outil de production (les salariés en insertion). Cependant, la mission sociale dont le principal objectif est d'assurer un accompagnement adapté et échelonné à long terme aux salariés en vue de leur insertion rapide et durable, souffre de la difficulté à concilier les contraintes liées au profil social des salariés en parcours avec les exigences économiques d'un contexte de marché concurrentiel. Il s'en suit alors un certain nombre de tensions à la fois organisationnelles, structurelles et managériales dont la résultante est un clivage ou une polarisation des entités au sein même des entreprises d'insertion, rendant ainsi leur management complexe et posant de sérieuses limites à leur évolution.

La littérature qui est mobilisée dans cette thèse met l'accent sur les tensions organisationnelles et fonctionnelles observées surtout au sein d'une certaine catégorie de SIAE, notamment les associations. Le cas d'entreprises d'insertion soumises à une contrainte concurrentielle plus forte et donc à une obligation de performance économique et de qualité, est rarement évoqué. Des auteurs comme Lambey-Checchin & Lardeau (2019) ou encore Bourguignon (2018) et Valette, (2018) ont travaillé à rechercher des solutions organisationnelles et managériales à des demandes contradictoires entre performance économique et la mission sociale. Avant eux, Smith & Lewis (2011) ont largement développé sur les paradoxes au sein des organisations et

avaient déjà abouti à la nécessité de trouver une conciliation ou un équilibre entre les pôles contradictoires au sein d'association à but non lucratif.

Afin de parvenir à un équilibre positif dans la gestion interne des structures soumises à un arbitrage permanent entre objectifs économiques et objectifs sociaux, Guilmot (2016) identifie justement les paradoxes comme source de résistance au changement.

Nous avons étudié plusieurs auteurs pour tenter d'identifier des solutions possibles à ces disfonctionnements : Selon Smith & Lewis, (2011) ; Michaud (2013) ; Ebrahim & al (2014) ou encore Battilana & al (2015), il faut imaginer une solution indépendante du fonctionnement de l'association afin de garantir la stabilité du modèle de l'organisation. D'un autre côté, d'autres auteurs [Valette, 2018 ; Diochon (2018) ; Burellier (2018)] préconisent de transférer les paradoxes surtout organisationnels aux salariés ou aux individus. Ce qui permettrait selon-eux, de simplifier le système fonctionnel tout en libérant les mécanismes d'échange au sein de la structure.

Dans tous les cas l'exploitation d'autres sources littéraires [Smith et al., 2013 ; Pache et Santos, 2013 ; Bruneel & al. (2016) ; Lallemand-Stempak (2017)] que nous avons mobilisé ainsi que notre participation au projet stratégique d'Espace 72 en qualité de salarié-doctorant auprès d'une EI, nous a permis de dégager au moins trois idées qui nous ont guidé dans la formulation de notre question de recherche :

- La première idée est que la présence des paradoxes et la survenance de tensions limitent toute volonté de changement et rendent difficile, voire impossible toute ambition de développement ;
- La seconde idée met en lumière les rapports conflictuels entre volet économique et volet social lorsque survient toute idée d'évolution ou de changement au sein de l'organisation ;
- La troisième idée suggère une insuffisance de solutions formalisées quant à la gestion ou la résolution des injonctions paradoxales dans les SIAE autre que les associations (le EI dans notre cas), montrant au passage la nécessité d'y apporter des innovations managériales.

Notre recherche aborde la problématique générale de la conceptualisation d'un modèle d'organisation apprenante dans les EI. Modèle que nous considérons comme une innovation managériale (organisationnelle) dans le contexte de l'IAE, pour promouvoir les pratiques innovantes de gestion des paradoxes au sein des SIAE. La thèse propose une analyse du fonctionnement des EI du secteur de la propreté, en vue d'identifier et de comprendre les

facteurs d'écart entre les composantes internes et de proposer un modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel de l'entreprise d'insertion.

Au vu de ce qui précède, la question principale à laquelle nous apportons une réponse dans cette thèse est de savoir : **comment peut-on concilier de manière fonctionnelle et dynamique la dimension économique et la dimension sociale au sein d'entreprise d'insertion (EI) ?**

L'objectif principal de notre travail de recherche est la conceptualisation d'un modèle organisationnel d'entreprise d'insertion capable **d'éviter ou de mieux gérer les injonctions paradoxales qui découlent d'une dichotomie d'objectifs marchand (économique) et social (accompagnement des salariés).**

B. Questionnement sous-jacent

Notre question de recherche principale a suscité des interrogations secondaires qui nous permettent de bien explorer tous les contours de la problématique.

La première question relative à notre recherche est de savoir : existe-t-il réellement des tensions ou des paradoxes au sein des entreprises d'insertion de la même manière que ces paradoxes ont été identifiés dans les structures associatives (Smith & Lewis ; 2011) ? et de quelle nature sont ces tensions ?

La seconde question est celle de savoir quels sont les facteurs organisationnels et managériaux qui sont responsables des tensions ou des paradoxes au sein des EI ?

Troisièmement nous avons pensé qu'en cas d'existence avérée des tensions, puis des facteurs favorisant, y-a-t-il un ou des élément(s) conciliateur(s) qui permettent de construire un modèle d'équilibre entre les dimensions opposées ?

Quatrièmement, nous nous sommes posés la question de savoir quels sont les éléments conceptuels qui peuvent permettre à l'entreprise d'insertion d'accomplir sereinement et rapidement sa mission d'insertion pérenne en faveur des salariés en parcours, tout en développant et en assurant son modèle économique (Beeson, 2014).

Enfin, la mise en place de l'Entreprise École combinant en interne un outil pédagogique formel permet-elle un meilleur accompagnement et une insertion durable des salariés en parcours ?

Cet ensemble de questions subjacentes nous a conduit à explorer la question de la conduite du changement au sein des entreprises d'insertion. C'est également à la lumière de ces interrogations que nous avons opérée nos choix méthodologiques dans cette thèse.

SECTION 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET STRUCTURE DE LA THÈSE

Cette dernière section de l'introduction générale est consacrée à la présentation du cadre méthodologique de la recherche (1) et la structure de notre thèse (2).

1. Résumé du cadre méthodologique de la recherche

Nous avons choisi de conduire notre recherche suivant le positionnement épistémologique interprétativiste (Popper, 1970), appuyé par un raisonnement abductif [Koenig (1993) ; Thietart et al. (2014)].

Le recours à une seule méthode de recueil et de traitement de données nous a semblé incomplète. Car notre problématique est multiaxiale et aborde différentes dimensions aussi bien sur le plan théorique que sur plan empirique. La compréhension du sujet a nécessité un descriptif détaillé des situations ou des phénomènes, en mettant en exergue les interactions possibles entre les entités ainsi que leurs comportements. C'est la raison pour laquelle notre démarche méthodologique globale consiste à associer une étude de cas multi sites (étude qualitative) complétée par un sondage (test) administré en ligne. Le choix de conduire cette recherche par une approche méthodologique mixte se justifie par ailleurs par le fait que, les chercheurs peuvent avoir recours à plusieurs stratégies de recherche au nombre desquelles compte l'étude de cas au même titre que l'expérimentation, l'enquête, l'analyse des archives et l'étude historique Yin (1994).

L'étude de cas nous a permis une compréhension des processus au sein des structures participantes à la recherche et des personnes y prenant part. Cette méthode (étude de cas) nous a amené à mettre en évidence des caractéristiques utilisées comme thématiques pour l'élaboration du questionnaire de portée plus large (France métropolitaine) et qui a servi à la collecte des données du sondage ou test (Charreire & Huault, 2001). Cette approche méthodologique va dans le sens de Gagnon (2012) pour qui l'étude de cas peut servir à générer une nouvelle théorie, immédiatement vérifiée par des construits mesurables et des hypothèses testées. Cependant, notre sondage (test) n'a pas la prétention d'adopter une approche hypothético-déductive. Il s'agit d'une simple démarche confirmatoire qui a pour finalité d'étayer les résultats de l'étude de cas qui constitue par ailleurs notre principale approche méthodologique.

L'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en sciences de gestion. Stake (2005) affirme que cette méthodologie est devenue l'une des méthodes les

plus utilisées pour faire des études qualitatives. Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt 1989 ; Yin 1994 ; Yin 2003 ; Guba & Lincoln 1994). Selon Yin (2003) par exemple, il s'agit d'une investigation qualitative qui analyse un phénomène contemporain en contexte réel à l'aide de multiples sources d'information. Ces travaux ont mis en évidence son intérêt scientifique et ont proposé des méthodes et des techniques d'investigation spécifiques afin d'améliorer sa validité (El Moustafid ; 2017). D'ailleurs Hlady-Rispal (2015) a souligné la grande diversité des applications possibles de cette méthode et conclu que le secret d'une étude de cas réussie réside sans doute dans la volonté des chercheurs d'être utiles tant au terrain qui les reçoit qu'à la communauté académique à laquelle ils s'adressent.

Notre étude de cas a été menée suivant une démarche qualitative auprès d'un échantillon de convenance de quatre entreprises d'insertion situées en Pays de la Loire et évoluant toutes dans la branche d'activité de la Propreté. Cette étude de cas multi sites a été menée dans le cadre de **la recherche-action** (Brasseur ; 2012) avec une démarche en trois étapes consécutives :

Étape 1 : Recherches exploratoires pour comprendre l'environnement : Cette étape a permis de poser la problématique et de préciser les différentes questions sous-jacentes. Elle s'est déroulée en interne auprès de l'entreprise d'accueil et aussi en externe, vers des structures et des personnes ressources du domaine de l'IAE. La collecte des informations dans cette phase a été faite à travers des échanges avec les responsables de l'entreprise d'accueil et d'autres entreprises d'insertion. Il y a également eu des échanges et rencontres avec plusieurs responsables de la fédération nationale des entreprises d'insertion (FEI) à Paris et ceux de la branche de l'ouest ainsi qu'avec les responsables des services d'État (DREETS)²⁵ du département de la Sarthe. Ces informations ont été complétées par des ressources documentaires internes et externes à l'entreprise d'accueil.

Étape 2 : Une étude de cas multi sites nous a permis de mettre en évidence le fonctionnement des EI et d'identifier les pistes de conceptualisation de notre modèle. Cette étape marque la phase empirique de notre recherche. Elle est conduite avec un guide d'entretien élaboré grâce à l'étape précédente et administré auprès de quatre entreprises d'insertion de la branche Propreté en Pays de la Loire. Au total, nous avons effectué 20 entretiens semi-directifs auprès de 5 catégories professionnelles au sein de chaque entreprise, partant du dirigeant jusqu'au

²⁵Au 1er avril 2021, Les DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et les DRCS (Direction régionales de la cohésion sociale) sont devenues les DREETS (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités).

salarié en parcours d'insertion. Le but de l'étude de cas était d'une part de comprendre le fonctionnement des EI à travers l'analyse des discours sur un corpus (par le logiciel IRaMuTeQ) et de ses composantes ; d'autre part de relever l'existence effective des injonctions paradoxales dans ces structures à travers une analyse factorielle de correspondances. Et afin, dans la même logique, nous avons pu identifier un ou plusieurs facteurs correctifs possibles grâce à une analyse menée sur le même corpus. Dans notre cas multi sites, nous avons identifié la formation comme facteur correctif possible aux tensions générées par les injonctions paradoxales. Mais nous avons éprouvé le besoin de confirmer cette information.

Étape 3 : Une enquête par sondage nous a permis de conduire une démarche confirmatoire à l'échelle nationale (Métropolitaine) des résultats que nous avons obtenus par l'analyse du corpus de l'étude de cas multi sites. La collecte des données du test a été effectuée par un questionnaire conçu grâce aux thèmes extraits de l'analyse textuelle du corpus. Le questionnaire a été administré auprès de 70 entreprises d'insertion majoritairement (70%) de la branche Propreté de la France métropolitaine. 32 questionnaires retours ont été exploités dans notre analyse. Les résultats que nous avons obtenus confirment ceux de l'étude de cas et sont favorables à l'internalisation de la formation au sein des entreprises d'insertion.

2. Structure de la thèse

Dans la perspective d'éclairer notre démarche de recherche, répondre à notre problématique et nos questions de recherche, nous avons structuré la thèse en quatre chapitres. **Le chapitre 1** constitue le cadre théorique de notre recherche sur lequel nous avons mobilisé les ressources littéraires sur les innovations organisationnelles, la théorie des paradoxes et la théorie des organisations apprenantes. Dans **le chapitre 2**, nous explicitons la méthodologie de la recherche et la conduite de nos investigations empiriques dans le cadre de la recherche-action. Nous y présentons notre étude de cas multi sites ainsi que le sondage que nous avons effectué à l'échelle métropolitaine. **Le Chapitre 3** a pour objet la présentation et l'analyse des résultats respectifs de l'étude de cas et du sondage au regard de la perspective de solutionner les tensions au sein des entreprises d'insertion. Enfin, nous discutons nos résultats dans le **chapitre 4** et proposons une modélisation de la gestion des injonctions paradoxales entre volet économique et volet social par un modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel, traduit empiriquement par le concept d'Entreprise École.

CHAPITRE I : INNOVATION MANAGÉRIALE PERÇUE AU SEIN DES SIAE : CONCEPTS ET THÉORIES MOBILISÉES

INTRODUCTION DU CHAPITRE I

Une définition commune de l'innovation renvoie très souvent au caractère technologique²⁶. Cette innovation technologique consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant. Elle se fait dans les laboratoires de R & D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise. À cette vision s'oppose plusieurs auteurs qui proposent d'examiner les innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que d'après Le Roy et al. (2013) sont introduits les concepts « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987), « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machat, 2003) ou, plus récemment, « d'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Jaouen et Le Roy, 2013)²⁷. Du côté des entreprises effectivement, les innovations technologiques ont causé l'apparition de nouveaux besoins sociaux (ex : chômage et chômage de longue durée). Pour répondre à ces nouveaux besoins, il a fallu trouver de nouvelles réponses. En ce sens, on peut dire que les innovations technologiques sont à l'origine des autres formes d'innovations qu'elles soient managériales ou sociales ou encore administratives ou organisationnelles, comme le précisent Klein et Laville (2014)²⁸. D'après ces auteurs, afin de répondre à ces nouveaux besoins autant la société civile agira à travers des mouvement sociaux (innovations sociales), autant il convient de considérer les réponses émanant des entreprises en termes de management (innovations managériales). Ce travail de thèse évoque le concept d'innovation managériale dans sa globalité. Il paraît alors nécessaire de mettre en évidence des expériences constatées, existantes et souhaitées d'innovations managériales au sein de certaines structures de l'ESS et notamment des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Car si l'innovation managériale interpelle, sa signification, les pratiques qu'elle recouvre et ses enjeux pour les acteurs ne sont pas toujours clairement perçus. En effet, il existe de nombreuses formes d'innovation : innovation technologique, innovation de produit, innovation stratégique. Ce qui amène à se questionner sur le

²⁶ Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235, 77-90.

²⁷ Tous ces auteurs ont été cités par Le Roy, Robert et Giuliani (2013)

²⁸ Klein, J. & Laville, J. (2014). L'innovation sociale : repères introductifs. Dans *L'innovation sociale* (pp. 7-44). Toulouse: ERES. doi:10.3917/eres.moula.2014.01.0007

positionnement de l'innovation managériale dans le processus global d'innovation, et à en proposer une définition (Nobre, 2013)²⁹. Ce chapitre s'attèle à définir les contours de la notion d'innovation managériale (section 1). Il nous paraît aussi nécessaire de proposer une synthèse de littérature sur l'insertion par activité économique (section 2). Et puisque ce chapitre a pour objectif de présenter une revue de littérature globale, il se termine par un énoncé des différentes ressources littéraires qui ont servi de socle théorique à ce travail (section 3). Mais avant d'entrer d'aborder ce chapitre, il semble opportun d'établir une distinction entre le concept d'innovation managériale et celui d'innovation sociale.

L'innovation managériale en rapport avec la notion d'innovation sociale

La question de l'innovation sociale n'est pas analysée en profondeur dans cette recherche du fait de son caractère jugé généraliste. « *L'innovation sociale est largement considérée comme vertueuse. Cependant, le consensus qui semble régner en la matière vient de ce que les représentations et les pratiques englobées sous ce terme recouvrent un faisceau très diversifié d'approches et de réalités* » (Juan et Laville ; 2020). Elle est surtout perçue comme orienté vers le *social business* (Bouchard, 2004 et 2006 ; Laville, 2011 ; Richez-Battesti et al, 2012). Cependant ses liens étroits avec la notion d'utilité sociale nous amènent à l'évoquer très brièvement. Car l'utilité sociale peut aussi s'entendre par mission sociale. Et la mission sociale qui se lit dans l'objet de cette recherche (Entreprise d'insertion vue comme une entreprise à mission sociale) constitue précisément l'un des angles qui est abordé.

Aussi comme le disent Klein & Laville (2014), Il y a deux façons d'aborder l'innovation sociale : Du côté des entreprises, les innovations technologiques ont causé l'apparition de nouveaux besoins sociaux (ex : chômage et chômage de longue durée). Pour répondre à ces nouveaux besoins, il a fallu trouver de nouvelles réponses, ainsi que de nouvelles méthodes managériales. En ce sens, on peut dire que les innovations technologiques créent de l'innovation sociale. Et pour répondre à de nouveaux besoins sociaux, les organisations mettent adoptent ou créent des innovations managériales. Du côté de la Société civile, les innovations sociales se font à travers les mouvements sociaux. Notamment, la société civile cherche des réponses à ses besoins sociaux, réponses qui ne sont apportées ni par l'État ni par les entreprises classiques. Mais des réponses qui peuvent venir encore une fois des organisations ou des entreprises dites à mission, comme c'est le cas avec les Entreprises d'insertion par l'activité économique, objet

²⁹ Nobre, T. (2013). *Chapitre 1. L'innovation managériale : le nouveau facteur-clé de succès des organisations ?*. Dans : Thierry Nobre éd., *L'innovation managériale à l'hôpital : 14 cas de mise en œuvre* (pp. 11-30). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.nobr.2013.01.0011>

de cette recherche. Il paraît en effet nécessaire de mettre en évidence des interactions constatées, existantes et souhaitées, entre l'innovation sociale, d'une part, et l'innovation managériale d'autre part (Dandurand 2005). Cette analyse des interactions conduirait à des réflexions sur la convergence entre l'innovation sociale, les politiques publiques et la recherche, en l'occurrence en sciences sociales et humaines et en sciences de gestion. Car si l'innovation sociale interpelle, sa signification, les pratiques qu'elle recouvre et ses enjeux pour les acteurs ne sont pas toujours clairement perçus (Besançon, Chochoy, & Guyon 2013). La référence aux enjeux laisse transparaître en filigrane les notions d'utilité sociale ou « valeur sociétale » ou encore de « mission sociale » (on parle aussi, au Québec, de « rentabilité sociale », et certains acteurs associatifs et chercheurs se réfèrent à des notions de « plus-value sociale » ou de « bénéfices collectifs »). L'utilité sociale en France ne pouvant alors se comprendre que dans le cadre de débats concernant le rôle économique et social, actuel et futur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Le but ultime étant de promouvoir le développement sur la base de règles favorables (Gadrey 2006). En somme, l'économie sociale et solidaire regroupe des entreprises et des organisations qui développent des manières de faire à la fois similaires et différentes de celles de l'économie publique ou privée. En ce sens, l'économie sociale apparaît comme un terrain fertile pour l'exploration des concepts d'innovation sociale et d'innovation managériale. Cependant, l'économie sociale n'est pas toujours innovante. Lorsqu'elle l'est, les innovations sociales qu'elle porte peuvent être reprises par des agents économiques ou des administrations publiques, sans pour autant conduire à des changements en profondeur (Bouchard, M. J. ; 2006). Aussi, la contextualisation de l'utilité sociale des organisations ESS est un moment indispensable pour mener une analyse pertinente et peut-être plus efficace pour l'action (Gadrey ; 2005).

Plan du Chapitre I

Section 1. La notion d'innovations managériales

1.1 Le choix de la définition de l'innovation managériale au sens du changement organisationnel

1.2 L'innovation managériale (et/ou organisationnelle) comme première réponse à un problème organisationnel au sein des structures

Section 2. Vue globale sur les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : focus sur les EI (entreprise d'insertion)

2.1 Origines et histoire de l'insertion par activité économique (IAE)

2.2 L'organisation de l'IAE

2.3 L'IAE vers une dynamique d'accompagnement personnalisée ? Et que dire du conventionnement ?

Section 3. Apports de la théorie des paradoxes et celle des parties prenantes à l'évolution des EI

3.1 Identifier et comprendre les tensions internes par la théorie des paradoxes, comme cadre de conceptualisation

3.2 Associer la théorie de parties prenantes à celle de la force des liens faibles, comme cadre de modélisation des interactions externes des EI avec les tiers

3.3 Regard croisé sur les stratégies d'entreprises

SECTION 1. LA NOTION D'INNOVATIONS MANAGÉRIALES

L'expression « innovation managériale » a été utilisée pour la première fois par Kimberly (1981). L'introduction de ce terme est motivée par une volonté de faire reconnaître les innovations qui ne sont pas de nature technologique ; assez négligées jusqu'ici. Les entreprises, les managers, les pouvoirs publics, les chercheurs en économie et en management, etc., ont jusqu'à présent porté l'essentiel de leur attention à l'innovation technologique. Ils se sont très peu intéressés aux autres formes d'innovations comme l'innovation managériale (Le Roy, Robert & Giuliani ; 2013).

1.1 LE CHOIX DE LA DÉFINITION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE AU SENS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Au sein des innovations managériales, il faut faire la distinction entre d'une part les innovations organisationnelles et d'autres part les innovations de management (Hoareau ; 2021). Les premières mettent l'accent sur le changement de structure organisationnelle ou la forme de l'entreprise. Les secondes s'appuient sur les nouveaux modèles de gestion pouvant parfois conduire à la bonne prise des décisions. Dans tous les cas, les deux dimensions sont abordées dans cette recherche afin de rendre cohérent le changement structurel ou organisationnel avec un mode de management ayant pour ambition de s'accorder à ces changements structurels. Le

tableau ci-dessous définit distinctement les deux assertions de l'innovation managériale, telles qu'exprimées par différents auteurs :

TABLEAU 1: DÉFINITION DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

INNOVATIONS	DÉFINITIONS
Innovation organisationnelle	Les changements dans les formes organisationnelles et les améliorations dans les procédures organisationnelles (Williamson, 1975).
	Nouvelles façons d'organiser les activités commerciales telles que la production ou la recherche et développement, et les innovations liées à l'organisation des ressources humaines (Edquist et al., 2001).
	Innovations faisant référence à des technologies désincarnées (<i>disembodied</i>) telles que le savoir-faire non breveté, les droits de propriété, la gestion et l'organisation. Ce sont de nouvelles entités organisationnelles, qui peuvent être soit : une structure industrielle, une structure d'entreprise, une forme ou un processus de production ou une institution en général (Sanidas, 2005).
Innovation de management	Tout programme, produit ou technique qui représente un écart important par rapport à l'état de la technique de la gestion au moment de sa première apparition et qui affecte la nature, l'emplacement, la qualité ou la quantité d'informations disponibles lors de la prise de décision (Kimberly, 1981).
	Un écart marqué par rapport aux principes, processus et pratiques de gestion traditionnels ou par rapport aux formes organisationnelles habituelles qui modifient considérablement la manière dont le travail de gestion est effectué (Hamel, 2006).
	La génération et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouvelle dans l'état de la technique et qui vise à atteindre des objectifs organisationnels. (Birkinshaw et al., 2008).
	Mise en œuvre d'une pratique, d'un processus ou d'une structure de gestion qui est nouveau pour l'organisation qui l'adopte (Vaccaro et al., 2010).

C'est Kimberly (1981) qui, poussé par une volonté de faire connaître les autres formes d'innovations (en dehors des innovations technologiques) va pour la première fois utiliser le terme d'innovation managériale. Plus récemment, Autissier, Johnson et Moutot (2018) introduisent la notion d'innovation managériale par un ensemble de concepts managériaux qui décrit de nos jours, ce que ces auteurs nomment par « les nouvelles manières de travailler. » Selon eux, ces nouvelles manières de travailler consistent à rechercher des alternatives au management traditionnel. En effet, de plus en plus d'auteurs remettent en question le fonctionnement traditionnel des organisations. Le fonctionnement hiérarchique en mode « commande/contrôle³⁰ » fait l'objet de nombreuses critiques : pas assez de participation, des

³⁰ Le modèle commande/contrôle hiérarchique a été inspiré des organisations militaires et religieuses. Il donne aux managers une fonction de régulateur dans un système où les ordres sont pris par le haut de la structure hiérarchique.

décisions imposées, pas assez réactif, développements de formes de bureaucratie, peu transparent, très politique, etc (Autissier et al. ; 2018, p.13). L'innovation en gestion se définit comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion nouvelle dans l'état de l'art et destinée à promouvoir les objectifs organisationnels. Aussi, quatre processus - la motivation, l'invention, la mise en œuvre, la théorisation et l'étiquetage - définissent collectivement un modèle de la façon dont l'innovation en gestion se produit (Birkinshaw, Hamel & Mol ; 2008)³¹. Le débat sur la sous-représentativité des productions scientifiques des innovations managériales par rapport aux innovations technologiques a largement été alimenté par Birkinshaw et al (2008). Nous ne reviendrons pas sur cet aspect, bien qu'il faille reconnaître que ladite sous-estimation contribue à bien des égards à expliquer l'engouement de nouvelles générations de chercheurs dans ce domaine. Mais il faut reconnaître avec Le Roy et al (2013) que ces innovations managériales sont rarement reconnues comme telles. En effet selon cet auteur, les innovateurs, les contextes et les processus d'innovations, l'effet de ces innovations sur les performances sont insuffisamment étudiés et très mal connus. Car pour lui, il est plus facile d'attribuer l'invention d'une technologie à un individu que de reconnaître ou même d'identifier l'innovateur d'une méthode managériale. Ce d'autant plus que les effets ou les résultats de innovations managériales ne pourraient être perçus et mesurés qu'à moyen ou long termes. « Or si le vingtième siècle est synonyme de progrès dans tous les domaines, c'est également le cas dans le domaine du management. La façon dont les entreprises sont gérées en ce début du vingt-et-unième siècle est complètement différente de la façon dont les entreprises étaient gérées au dix-neuvième siècle. La reconnaissance de ce progrès managérial n'est pas faite aujourd'hui » Le Roy et al (2013). Aujourd'hui, la définition des innovations managériales ne se pose plus. C'est leur identification et leur reconnaissance qui semblent poser problème. Mais il paraît opportun de se fixer une ligne de conduite quant au sens que l'on souhaite attribuer à cette notion. C'est dans ce cadre que cette recherche s'appuie sur deux définitions de l'innovation managériale issues de deux générations d'auteurs à savoir (Williamson, 1975) et Birkinshaw et al (2008). Au de la volonté de faire le lien entre deux visions chronologiquement éloignées, cette

Cette fonction de régulation d'application a été, entre autres, définie par Fayol par cinq objectifs : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Ces objectifs et le modèle commande/contrôle trouvent des limites par rapport aux besoins collaboratifs et d'innovation. Mais n'oublions pas que ce modèle a permis de faire fonctionner des organisations avec performance et que tous les systèmes ont des besoins de structuration, notamment en termes de gouvernance... (Autissier et al. ; 2019, p.16) consulté en ligne le 01/02/2022 sur <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-innovation-manageriale--9782100795901-page-16.html>

³¹ Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.

démarche a le mérite de permettre une analyse dualiste de la question de l'innovation managériale dans un double sens organisationnel (changements structurels) et gestionnaire (changements de méthodes et modes de management). En effet, la première traite de l'innovation managériale du point de vue structurel et considère qu'il s'agit de changements dans les formes organisationnelles et qui intègrent les améliorations dans les procédures organisationnelles (Williamson ; 1975). Trois décennies plus tard, la vision de Birkinshaw ne mettra pas en question la dimension de changement organisationnel. Cependant, elle complète cette analyse en mettant en exergue le volet management. Ainsi l'innovation managériale serait la génération et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouvelle dans l'état de la technique et qui vise à atteindre des objectifs organisationnels. (Birkinshaw et al., 2008). L'idée de technique nouvelle pour caractériser les innovations managériales est rendue populaire par Van de Ven (1986)³². Cet auteur explique en plus que l'idée nouvelle pourrait jaillir d'un procédé ancien mais qui peut justifier en l'état présent de certaines améliorations. De cette analyse, l'auteur propose une définition de l'innovation managériale la plus globalisante possible dans laquelle il intègre pour la première fois les parties prenantes à un projet d'innovation managériale. Il dira ainsi que, « l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés » (Van de Ven, 1986, p. 591). La notion de bénéficiaires ou de partie prenante et d'acteurs à un projet d'innovation social constitue l'un des axes de cette thèse. L'importance de la perception de la nouveauté par les acteurs ou les parties prenantes a également été relevée par Harrow et Willcocks (1990) ou Rogers (1995)³³ dans l'idée que le concept d'acteur ici s'entend à la fois par les individus et les organisations. Comme pour poser un cadre structurel à toutes ces propositions, David (1996 ; p.11) distingue ainsi trois éléments auxquels Le Roy (2013) trouve un fonctionnement interdépendant:

- Les innovations orientées connaissances. Ces innovations concernent les connaissances produites, elles correspondent à ce que Hatchuel et Weil (1992)³⁴ appellent des « techniques managériales » ;

³² Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

³³ Cités par Le Roy (2013) en ces termes : une innovation managériale est « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations » (Rogers, 1995, p. 11).

³⁴ Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts. *Paris: Economica*, 263.

- Les innovations orientées relations. Elles concernent des relations comme une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipe projet, de réseau de formateurs, etc. ;
- Les innovations mixtes. Ce sont des innovations managériales qui sont relatives simultanément aux connaissances produites et aux relations entre acteurs.

Le concept d'innovation managériale en général a connu des évolutions au gré des auteurs, sans pour autant sortir de son cadre initial d'une démarche organisationnelle. En effet, l'on part du simple changement organisationnel aux idées qui intègrent la notion de perception de ces changements non seulement sur le plan structurel mais aussi sur le volet management. La perception évoque la présence d'acteurs (parties prenantes) qui ont désormais un mot à dire quant à la caractérisation des innovations managériales, amenant ainsi le concept vers une définition plus globalisante comme celle d'Alcouffe (2004)³⁵ : « *une innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant* »³⁶

1.2 L'INNOVATION MANAGÉRIALE COMME PREMIÈRE RÉPONSE À UN PROBLÈME ORGANISATIONNEL AU SEIN DES STRUCTURES

Evan (1966) posera un premier cadre aux innovations administratives pendant les années 1970 notamment dans le domaine des ressources humaines. Pendant les années 1980 d'autres auteurs comme (Damanpour (1984) et Kimberly (1981) vont travailler à établir une distinction entre, d'une part, les innovations technologiques, qui émanent des avancées techniques au sein des entreprises et, d'autre part, les innovations administratives, qui se réfèrent à la sphère sociale de l'organisation. De toutes ces recherches on retient surtout la définition que propose Damanpour à savoir que : « Les innovations administratives se définissent comme des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous

³⁵ Cité par Le Roy et al (2013). À voir dans : Alcouffe S. (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France, thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion.

³⁶ Extrait de LE Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013). Introduction. Revue française de gestion, 235,(6), 71-75. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-71.htm> consulté le 28/01/2022.

entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique » (Damanpour, 1984, p. 394)³⁷.

D'après certains travaux sur la rationalité limitée [Mongin (1986) ; Parthenay (2004)]³⁸ l'innovation s'entendrait comme une activité ou des décisions prises dans l'objectif de résoudre des problèmes particuliers, « nouveaux et non-récurrents », rencontrés par les organisations. Car en effet la majorité des décisions qui y sont prises ne peuvent y répondre parce que les décisions sont ancrées dans des schémas existants et guidant l'action. L'approche de Simon (1957)³⁹ met en lumière les adaptations ou les reconfigurations organisationnelles et managériales nécessaires à inventer pour innover. Cyert et March (1963)⁴⁰ considèrent également que la prise de décision au sein de l'organisation nécessite des négociations entre « coalitions ». Les coalitions correspondent à des groupes d'individus au sein de l'organisation dont les intérêts ne convergent pas et sont qualifiés de conflictuels. Ils soulignent le problème majeur de l'organisation comme étant celui de parvenir à stabiliser les procédures et assurer une prévisibilité des problèmes qui peuvent survenir dans l'organisation. La prise de décision est donc dépendante du contexte de l'organisation à savoir : ses coalitions et les intérêts en jeu (Hoareau ; 2021). Mintzberg (1990) analysera les différentes structures des organisations ainsi que leur fonctionnement autour de deux axes : la division du travail en tâches variées et leur coordination pour réaliser les objectifs communs. À ce sujet, le type d'organisation dont il est question dans notre recherche est une forme d'organisation innovatrice, identifiée comme une structure adhocratique, flexible dont le management horizontal fait sa particularité. Alvin Toffler (1974)⁴¹ définit l'adhocratie comme une organisation qui regroupe des experts de différentes disciplines, réunis afin de conjuguer leurs compétences respectives pour réaliser un projet innovant. C'est donc une structure souple, temporaire et possédant une fin déterminée. Mintzberg (1982) intègre dans son système théorique les caractéristiques d'une organisation adhocratique et met en exergue ses constitutions spécifiques telles que la spécialisation des tâches horizontales basée sur une formation solide de la part des acteurs (experts...) ; une

³⁷ Cité par Le Roy et al. (2013)

³⁸ Mongin, P. (1986). Simon, Stigler et les théories de la rationalité limitée. *Social Science Information*, 25(3), 555-606.

Parthenay, C. (2004). Herbert Simon: rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. *Les grands auteurs en économie des organisations*, 1-28.

³⁹ Cité par Hoareau C. (2021). Le Réseau Créatif de Pratiques pour soutenir et diffuser des pratiques innovantes : Structurer et animer une innovation organisationnelle Le cas du champ de la santé. Thèse de doctorat soutenue à Aix-Marseille Université.

⁴⁰ Cité par Hoareau (2021)

⁴¹ Toffler A. (1974), *Le Choc du futur*, Denoël, Paris, (réédition Gallimard, 1987)

tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés ; une autre tendance à les disperser en petites équipes pour réaliser leur projet (management par projet) ; l'ajustement mutuel qui constitue le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes. Dès lors, on peut dire que l'ordre social dans l'organisation adhocratique ne repose plus sur le respect des règles, mais sur un consensus qui émerge d'un dialogue institutionnalisé auquel tout le monde peut participer (ajustement mutuel). Dans ce modèle, chaque individu est supposé avoir intégré l'intérêt collectif et parler en son nom. Les décisions sont prises par des personnes informées des objectifs stratégiques. Ces personnes sont investis d'une part de responsabilité pour atteindre ces objectifs qui par ailleurs doivent être clairement définis. « *Les décisions encadrées par des principes d'action remplacent les règles et procédures trop rigides. En effet, dans cette structure, les informations et les processus de décision circulent de façon flexible et informelle pour promouvoir l'innovation* » (Heutte ; 2005)⁴². Ceci a pour conséquence le débordement de la structure d'autorité quand il le faut. L'adhocratie doit donc recruter des experts – des professionnels dont les connaissances et les aptitudes ont été hautement développées dans des programmes de formation – et leur donner du pouvoir (Heutte et Julien ; 2011, p.3)⁴³.

Il est bien connu que les innovations de produits ou de services sont particulièrement orientées sur les demandes des clients (Dubouloz et Bocquet ; 2013, p.131). Cependant lorsqu'on parle d'Innovation organisationnelle, ces dernières se focalisent sur les besoins internes avec pour objectif l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité des procédés organisationnels (Abernathy et Utterback, 1978 - Revue française de gestion 2013)⁴⁴. L'innovation organisationnelle englobe les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et encore plus précisément les structures organisationnelles (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012). C'est cette complexité à appréhender l'innovation organisationnelle qui amène Scozzi et Garavelli (2005) à penser qu'elle (l'innovation organisationnelle) représente un processus collectif, long et complexe, lié à l'apprentissage et susceptible de se heurter à de nombreux obstacles (Van de Ven, 1986). Des obstacles qui peuvent être endogènes comme la résistance au changement et le manque de

⁴² Extrait dans <http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article46> , Consulté 25/01/2022

⁴³ Heutte, J., & Jullien, J. M. (2011). Éclairage de la complexité du pilotage du collectif individuellement motivé en configuration adhocratique dans un contexte d'innovations pédagogiques. In *Actes du 23e colloque de l'association pour le développement des méthodes d'évaluation en éducation (ADMEE) Europe" Évaluation et enseignement supérieur*.

⁴⁴ Cité par Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. *Revue française de gestion*, (6), 129-147.

compétences internes ; ou encore des obstacles exogènes souvent liés aux politiques, aux partenaires et client ou aux questions environnementales. Face au constat d'une problématique organisationnelle la solution est souvent perçue sous l'angle d'une restructuration à vocation innovatrice. Mintzberg (1990) propose d'ailleurs une analyse des structures sur un double volet structurel et fonctionnel, afin de mettre en exergue les différentes formes d'organisation. Deux axes seront ainsi étudiés. Le premier axe que cet auteur avait identifié est celui de la division du travail en tâches variées. Le second axe porte sur la coordination de ces tâches pour atteindre les objectifs escomptés par l'organisation dans son ensemble. De ce travail d'analyse, Mintzberg isole plusieurs formes d'organisations parmi lesquelles l'organisation innovatrice perçue essentiellement dans sa structure comme une organisation adhocratique. L'organisation adhocratique se veut flexible et le management qui s'y opère doit être de type horizontal. Ceci signifie entre autres actions, une réadaptation des structures à un nouvel environnement donné afin de lever toute contradiction. Cela suppose également une réforme des statuts des personnels (y compris ceux des unités opérationnelles) ; une diversification des sources de financement et l'octroi d'une autonomie de gestion propre de manière à susciter une structure favorable à l'innovation (Castagnos & Echevin, ;1990, p.45)⁴⁵. Le modèle théorique de Mintzberg nous offre ainsi une représentation théorique mettant en évidence les modes de travail en équipe(s) pluridisciplinaire(s) favorable à la collaboration de chaque membre de l'organisation ou « *team-based organization* » (Hoareau 2021). Le tableau suivant résume les principales approches de l'innovations managériales abordées par les auteurs :

TABLEAU 2: RÉCAPITULATIF DES AUTEURS SUR LA NOTION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

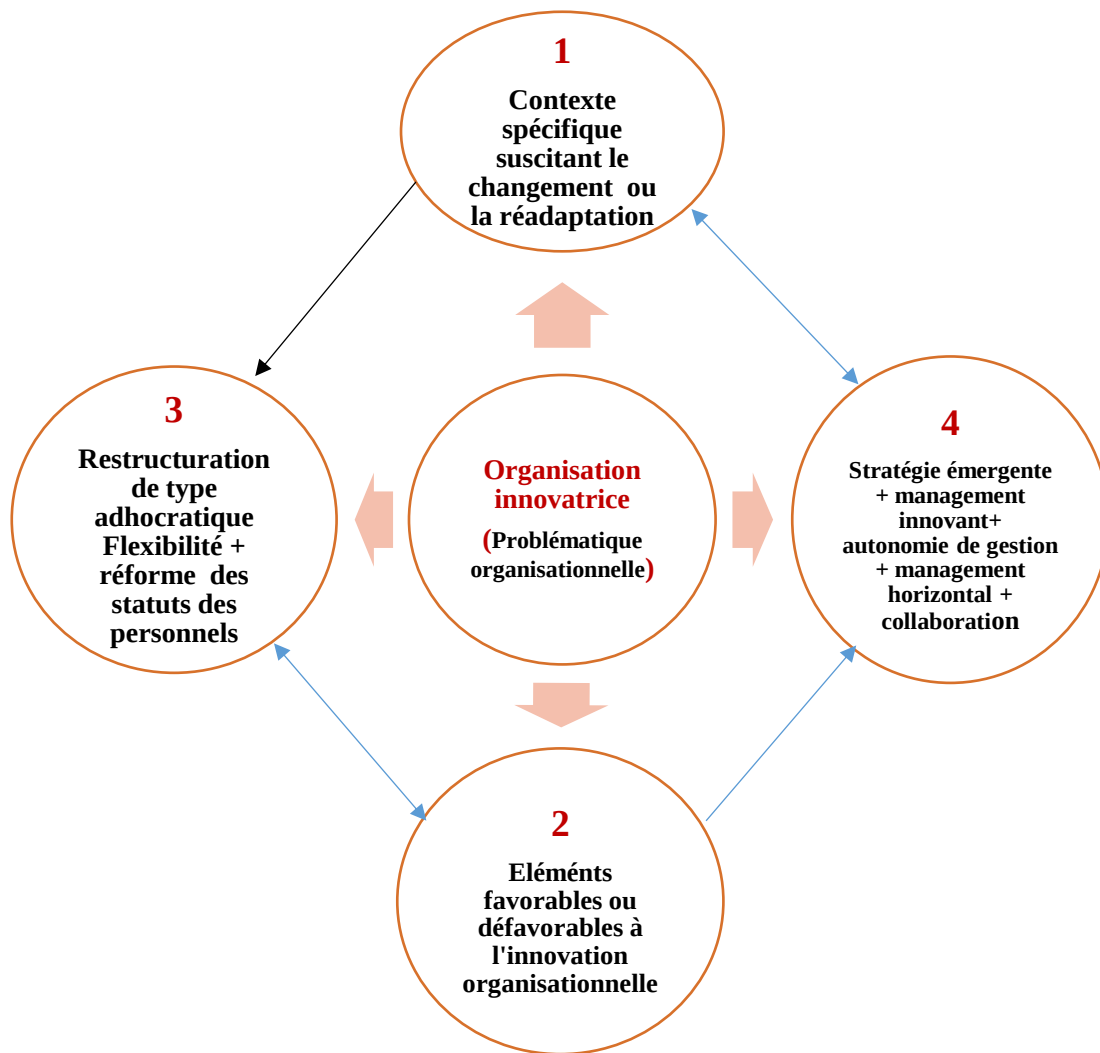
AUTEUR	DÉFINITION OU IDÉE	INTÉRÊT POUR LA THÈSE
Williamson, 1975	Les changements dans les formes organisationnelles et les améliorations dans les procédures organisationnelles	Analyse du processus du changement
Kimberly, 1981	Tout programme, produit ou technique qui représente un écart important par rapport à l'état de la technique de la gestion au moment de sa première apparition et qui affecte la nature, l'emplacement, la qualité ou la quantité d'informations disponibles lors de la prise de décision	Définition plus large qui nous permet d'étendre la notion d'innovation managériale aux SIAE

⁴⁵ Castagnos, J. C., & Echevin, C. (1990). Stratégies et jeu de structures dans les laboratoires universitaires français. *Politiques et Management Public*, 8(1), 27-48.

Mongin (1986) ; Parthenay (2004)	l'innovation s'entendrait comme une activité ou des décisions prises dans l'objectif de résoudre des problèmes particuliers, « nouveaux et non-récurrents », rencontrés par les organisations	Permet de justifier le contexte qui conduit au besoin de changement ou d'évolution de la part des siae.
Edquist et al., 2001	Nouvelles façons d'organiser les activités commerciales telles que la production ou la recherche et développement, et les innovations liées à l'organisation des ressources humaines	Structuration du changement dans le sens des ressources humaines
Sanidas, 2005	Innovations faisant référence à des technologies désincarnées (<i>disembodied</i>) telles que le savoir-faire non breveté, les droits de propriété, la gestion et l'organisation. Ce sont de nouvelles entités organisationnelles, qui peuvent être soit : une structure industrielle, une structure d'entreprise, une forme ou un processus de production ou une institution en général	Comprendre les différents types de changement
Hamel, 2006	Un écart marqué par rapport aux principes, processus et pratiques de gestion traditionnels ou par rapport aux formes organisationnelles habituelles qui modifient considérablement la manière dont le travail de gestion est effectué	Permet d'appréhender dans la thèse la dimension de la gestion en présence de changement
Birkinshaw et al., 2008	La génération et la mise en oeuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouvelle dans l'état de la technique et qui vise à atteindre des objectifs organisationnels	Met en avant la dimension des objectifs et donc du projet stratégique, élément fondamental de la conceptualisation de notre modèle
Vaccaro et al., 2010)	Mise en œuvre d'une pratique, d'un processus ou d'une structure de gestion qui est nouveau pour l'organisation qui l'adopte	Permet d'aborder le processus de changement étape par étape

Nous abordons cette recherche dans une vision d'entreprise d'insertion innovatrice, en proie à une forte problématique organisationnelle résumée par la figure ci-dessous :

FIGURE 1: INNOVATION MANAGÉRIALE DE TYPE ORGANISATIONNELLE AVEC RELATION DE CAUSE À EFFET ENTRE LES DÉTERMINANTS DE L'ORGANISATION



Source : Adapté de Mintzberg; 1990)

Ce schéma reprend la conception d'innovation managériale de Mintzberg (1990) en proposant de sortir d'une vision isolée des déterminants qui composent cette innovation. En effet, l'idée dans cette recherche est de créer une relation forte entre les entités d'une même structure. C'est pourquoi à la vision Mintzberg, il paraît nécessaire de considérer les différents liens et échanges qui s'opèrent entre les éléments qui entourent l'organisation engagée vers un processus d'innovation. Dans ce cas, nous notons qu'un contexte spécifique est de nature à provoquer des changements structurels au sein de l'organisation. Cette restructuration peut être amenée à faire face à des aspects limitants dans son processus qu'il conviendrait de résoudre par des stratégies émergentes et un management innovant et adapté.

1.2.1 L'importance de l'innovation et de l'innovation en management

« Depuis le début des années 2000, et l'agenda de Lisbonne⁴⁶, la politique européenne d'innovation mobilise des ressources financières croissantes afin de favoriser l'émergence de l'économie du savoir et de l'innovation. En contexte d'économie mondialisée et concurrentielle, l'innovation apparaît aux dirigeants politiques comme le meilleur moyen d'assurer la pérennité et le développement des entreprises » (Le Roy & al 2013).

D'après cet auteur, l'innovation dans son ensemble apparaît comme nécessaire, voir même impérative pour la pérennité des organisations. Cependant, comme d'autres, il attire l'attention sur la trop grande focalisation de cette notion à l'aspect technologique. Pourtant il paraît évident que de plus en plus d'auteurs comme Hamel (2006), Damanpour (1984), Birkinshaw *et al.* (2008), émettent des doutes sur la capacité des innovations produits ou celle des procédés à créer un avantage compétitif durable dans un monde de plus en plus en proie à la vitesse de circulation des idées. Mais d'après Méric (2003), la notion d'innovation en management qui est un concept pourtant très présent dans le discours managérial, demeure extrêmement difficile à cerner et à rendre opérationnel. C'est peut-être ce qui pourrait expliquer une certaine « segmentation » dans ce volet, qui induit dans la notion d'innovations managériales, une distinction entre innovation organisationnelle ou structurelle, innovation stratégique, innovation systémique et innovation sociale.

D'après Ben Zaied & al (2015), l'innovation structurelle ou organisationnelle aurait pour but de préparer les structures à l'absorption des sources externes de connaissance. Dubouloz & al (2013) analyse plutôt les antécédents de l'innovation organisationnelle dans une perspective d'innovation ouverte. Mais il précise le fait que si les sources externes de connaissance ont un effet positif sur l'innovation organisationnelle, ce dernier devient négatif au-delà d'un certain seuil. Quelques sources littéraires ont servi à la réalisation de cette recherche dans la suite des auteurs qui ont travaillé entre autre sur la dynamique de l'innovation (Birkinshaw *et al.* 2008; Damanpour 1991, 2006 ; De Lancer Julnes 2008) et sur l'utilité sociale (Barraket 2013, Gadrey

⁴⁶ En mars 2000, les chefs d'Etat et de gouvernements de l'UE s'étaient fixé pour objectif de faire de l'UE « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde d'ici à 2010* ». Bien qu'on ait pu observer des progrès visibles (notamment en matière d'innovation), force est de constater aujourd'hui des lenteurs dans le processus de réformes commencé dans les années 2000 et qui ne sont pas toujours achevés. Les ambitions des années 2000 ont dû être révisées à mi-parcours afin de recentrer la stratégie sur la croissance et l'emploi. Dans le contexte actuel de crise la nouvelle stratégie vise à maintenir les investissements dans la recherche, l'innovation et la formation tout en prônant des réformes structurelles.

<https://www.euractiv.fr/section/innovation-entreprises/linksdossier/l-agenda-de-lisbonne-fr> consulté le 13/12/2021

2006, Vieta et al.2015) en lien avec la performance globale (défini par le triptyque performance économique, sociale et environnementale) des organisations de l'ESS. Cependant, nous avons choisi de rester sur l'axe de l'innovation managériale prenant en compte les questions organisationnelles (ou structurelle) ainsi que le management (pour la conduite du changement). Depuis plusieurs décennies, la thématique de l'innovation managériale est l'objet d'une attention croissante. La littérature a fixé un cadre de définition de ce concept et montre une évolution des analyses quant à l'identification des enjeux associés à chaque phase du cycle de vie des objets de management innovant (émergence, adoption, diffusion, etc.), les antécédents de l'innovation managériale ou encore les liens entre différentes variables de la performance et l'innovation en management (Adam-Ledunois & Damart ; 2016). Nous pouvons alors convenir avec Hamel (2009) que « *l'innovation managériale est le fondement de la création de compétences uniques pour l'entreprise. Il en fait donc une promotion très forte notamment dans des publications à l'intention des cadres* ». C'est de la capacité à développer les innovations managériales que dépendent les performances des entreprises comme le dit Le Roy et al. (2013). Cet auteur conclut finalement que l'innovation managériale est celle la plus à même de provoquer une rupture durable ; elle se distingue des autres formes d'innovation⁴⁷ parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent. Justement, le travail que nous conduisons dans cette recherche a pour finalité de rendre possible la duplication d'un modèle d'innovation managériale au sein d'entreprises d'insertion, logées dans le dispositif d'insertion par activité économique (IAE) en France. Cette idée rejoint en partie celle de l'innovation stratégique, qui consiste en l'offre d'un nouveau modèle économique, susceptibles de proposer dans le domaine de l'IAE, de nouveaux axes de développement et de recherche. Mais avant, que savons-nous de l'IAE et des structures qui la composent ? Cette question est traitée dans la section 2 de ce chapitre.

⁴⁷ Hamel et Breen (2007) cités par Le Roy et al. (2013) ont distingué quatre formes d'innovation :

l'innovation de procédés, qui correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisation), dont l'intérêt est incontestable, mais qui se diffuse rapidement d'une entreprise à l'autre et ne se révèle donc pas décisive sur le plan concurrentiel ; **l'innovation de produits/services**, qui peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, mais qui est souvent rapidement copiée, voire dépassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques uniques de l'entreprise ; **l'innovation stratégique** et **l'innovation managériale**.

1.2.2 Ce qui caractérise les typologies d'innovations managériales

Hamel (2006), Birkinshaw et al. (2008), Mol et Birkinshaw (2008), ont proposé d'évaluer les innovations managériales à partir de trois questions :

- Dans quelle mesure l'innovation se démarque-t-elle des pratiques managériales courantes?
- A-t-elle conféré un avantage concurrentiel à l'entreprise qui l'a introduite en premier?
- Peut-on la retrouver dans une forme proche dans les organisations aujourd'hui?

À la suite des travaux de Birkinshaw (2008), Le Roy ; Robert et Giuliani, (2013) identifient douze (12) innovations managériales⁴⁸ qui, selon ces auteurs, sont les plus marquantes du 20^{ème} siècle. Bien que perçu à très grande échelle qui dépasse largement le cadre interne d'une organisation, ces innovations présente des caractéristiques communes. C'est ainsi que Le Roy et al (2013) conviendront avec Mol et Birkinshaw (2008) sur quatre critères qui permettent identifier une innovation managériale à savoir que : Une innovation managériale 1) modifie de façon concrète le travail des managers, 2) représente une avancée significative de l'état de la connaissance à un moment donné, 3) est mise en œuvre et déployée de façon opérationnelle au sein de l'organisation et 4) permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Le Roy et al.; 2013). Cette analyse conduit à identifier les typologies d'innovations managériales du point de vue de leur structure et des dynamiques qui en découlent (David ; 2016).

Du point de vue structurel, David (2016 ; p.3) précise que Les innovations managériales ont toutes en commun le fait que le processus de leur introduction dans l'organisation concerne à la fois les relations et les connaissances. Cet auteur admet donc que le premier élément de structure qui permet d'identifier les innovations managériales est la dualité indissociable qui se construit entre relations et connaissances (dualité relations/connaissances)⁴⁹. Pour cet auteur, Certaines innovations relèvent d'abord des connaissances produites encore appelées "innovations orientées connaissances". C'est ce qu'Hatchuel et Weil (1992) désignent par "techniques managériales". D'autres innovations managériales s'adressent d'abord aux relations. Nous

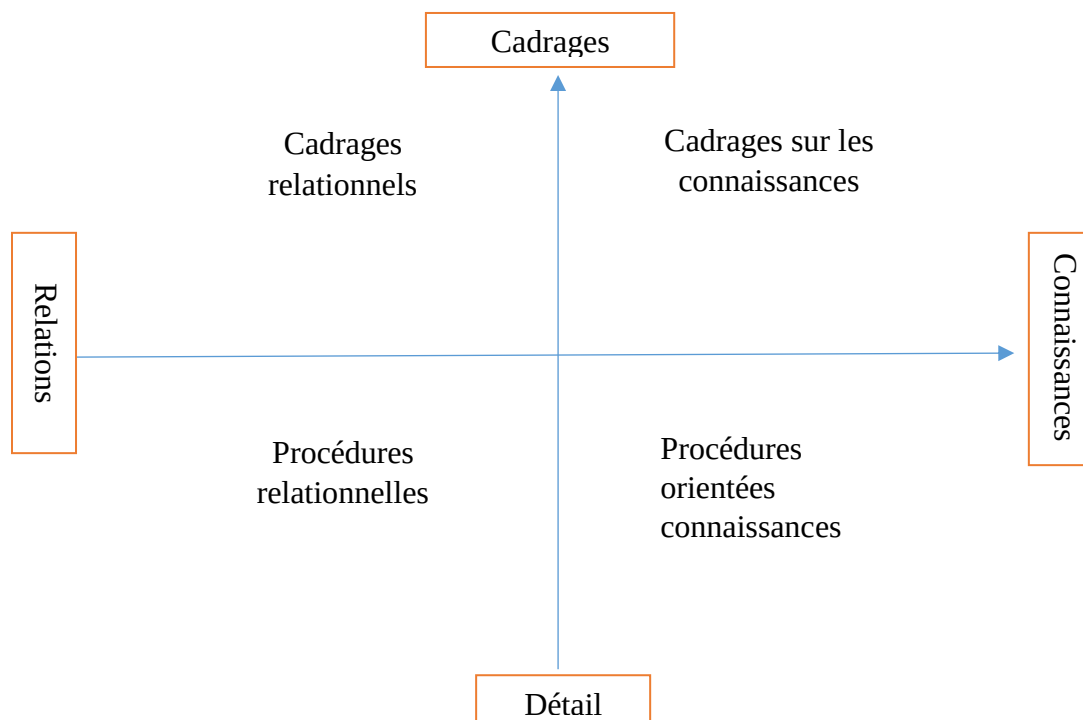
⁴⁸ Les douze (12) innovations managériales du 20^{ème} siècle les plus remarquables selon Le Roy et al.(2013) : Le management scientifique ; La comptabilité des coûts et l'analyse de la variance ; Le laboratoire de R & D ; Le ROI et l'analyse budgétaire ; Le management de marque, Le management de projet à grande échelle ; La structure par divisions ; Le développement du leadership ; Les consortiums industriels ; La décentralisation radicale ; L'analyse stratégique formelle ; La résolution de problème par les salariés.

⁴⁹ D'après David (1996) les relations sont les différents types de contacts et de connexions, directs ou non, formalisés ou non, entre les entités (acteurs ou groupes d'acteurs) de l'organisation. Alors que les connaissances représentent l'ensemble des informations, représentations et *savoir-faire* produits, partagés, mémorisés par tout ou partie de l'organisation. - La notion de "savoir-faire" est ici entendue au sens large : elle englobe les trois catégories de savoirs - savoir-faire, savoir comprendre, savoir combiner - décrits par Hatchuel et Weil (1992)

avons enfin des innovations managériales qui sont mixtes : elles s'adressent simultanément aux relations entre acteurs et aux connaissances produites. (David ; 1996).

Du point de vue de la dynamique de changement engendrée par les innovations managériales, David (1996) identifie et schématise les quatre points de départ possibles du processus d'introduction des innovations managériales. Il situe ainsi le concept d'innovation managériale dans une dualité Relations/Connaissances:

FIGURE 2: LES QUATRE POINTS DE DÉPART POSSIBLES DU PROCESSUS D'INTRODUCTION D'UNE INNOVATION MANAGÉRIALE (DAVID ; 1996)



Selon David (1996) et d'après la figure ci-dessus, la dynamique d'une innovation managériale est un processus de changement qui trouve son point de départ sur les relations et qui s'étend vers les connaissances. « Le point de départ du processus d'introduction d'une innovation managériale peut donc être représenté par un point sur un graphique à deux dimensions : l'axe horizontal indique si l'innovation concerne les relations ou les connaissances - ou les deux -, l'axe vertical indique avec quel degré de précision l'innovation est définie au début du processus, c'est-à-dire son degré de formalisation. » En réalité, les innovations managériales ont toutes en commun le fait que le processus de leur introduction dans l'organisation concerne à la fois les relations et les connaissances. (David ; 1996).

Enfin, qu'une innovation managériale soit orientée relations ou orientée connaissances, que son degré initial de formalisation soit faible ou fort, une troisième variable va intervenir : le degré de contextualisation interne de l'innovation. Par contextualisation il s'entend un état ou un processus particulier de transformation réciproque de l'innovation par les acteurs et des acteurs par l'innovation. Le degré de contextualisation interne peut être défini comme la "distance" qui existe, à un moment donné de l'histoire d'une innovation dans une organisation, entre cette innovation et cette organisation. (David ; 1996).

1.2.3 Innovation managériale : Entre nature et faits nouveaux

De manière globale, l'innovation a été abordé par plusieurs auteurs et sous différentes problématiques. C'est ainsi que Simondon (1958) ; Sfez (1973) ; Latour (1992) et Delaunay (1994) explorent l'innovation sous le prisme d'une étude de la nature des objets techniques et du processus de leur concrétisation technique, culturelle et sociale. D'autres auteurs encore se sont attelés à définir l'innovation en s'appuyant sur l'analyse des mécanismes de diffusion, de succès et d'échec de celles-ci (Schumpeter (1934) ; Akrich, Callon et Latour, (1986)). Dans le début des années 1990 des auteurs comme Midler (1993) et Weil (1996) s'intéresseront à la logique et à l'organisation de la conception des produits. Ils étudient notamment les liens qui existent entre innovation produit et organisation. (Le Roy et al ; 2013).

Ainsi donc, cette thèse aborde la dimension organisationnelle de l'innovation managériale ainsi que les faits de gestions qui en découlent. Car en effet, la plupart des définitions de l'innovation managériale (voir tableau 1) insistent, d'une part, sur la nature des innovations managérielles (idées, programmes, structures, procédures) et, d'autre part, le caractère nouveau d'un ou de plusieurs faits suffises à prouver une innovation pour l'organisation qui l'adopte. Ce qui signifie que, tant que l'élaboration et la mise en œuvre d'une idée sont nouvelles pour l'organisation en question, il s'agit d'une innovation, même si elle pourrait exister ailleurs. (Zaltman, Duncan et Holbeck, 1973)⁵⁰. Par ailleurs certaines analyses identifient l'innovation managériale comme un sous-ensemble du processus de changement (Hoareau ; 2021). C'est ainsi que Autissier et al (2018) présentera l'innovation managériale comme « une autre manière de faire le changement. Dans tous les cas, il y a lieux de considérer que l'innovation managériale implique une transformation majeure des pratiques et des postures collaboratives au sein des organisations. Cette transformation doit profiter aussi bien aux managers qu'au reste des collaborateurs. Le

⁵⁰ Zaltman, G. R. Duncan et J. Holbeck. 1973. *Innovation and Organizations*.

but semble-t-il doit être d'évoluer d'une relation traditionnelle hiérarchisée, marquée par la subordination vers des rapports de collaboration horizontales (principe de coresponsabilité). Ceci suppose un équilibre entre qualité de vie au travail et performance collective. D'ailleurs certains auteurs précisent que « l'innovation managériale est une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte » (Damanpour & Aravind ; 2012, p. 424)⁵¹. La notion de « transformation majeure sous-tend un changement significatif, sans qu'il soit pour autant disruptif, sachant que ce qui peut représenter un changement majeur pour une entreprise peut ne pas être considéré comme tel pour une autre. L'innovation peut être à grande ou à petite échelle. Ce qui compte n'est pas l'importance de la nouveauté mais son impact ».⁵²

À propos des changements majeurs, David (1996) utilise 4 modèles de transformation profonde pour identifier quatre modèles de pilotage du changement : un modèle politique, un modèle gestionnaire, un modèle technocratique et un modèle de la conquête. Le "modèle politique" du pilotage du changement correspond à un pilotage par cadrages relationnels⁵³. C'est-à-dire le point de départ d'un processus de changement qui consiste en l'énoncé de nouveaux cadrages et de nouvelles correspondances possibles qui permettraient d'aller vers le changement escompté, aussi bien en matière de connaissances qu'en termes d'incidence sur les acteurs eux-mêmes. Le modèle gestionnaire est le symétrique du modèle politique sur l'axe relations connaissances (47). Alors que le modèle politique fonctionne par cadrages relationnels, le modèle gestionnaire procède par cadrages sur les connaissances. Dans le modèle technocratique, le processus de formalisation se fait d'abord et le processus de contextualisation se fait peu au cours du développement du projet et beaucoup après, lors de la livraison aux utilisateurs. Ce modèle fonctionne en trois phases : Dans une première phase, un cadrage global est conçu de manière très sommaire. Ensuite, les outils sont élaborés indépendamment de l'organisation qui va les accueillir, bien que cette phase puisse éventuellement faire intervenir les futurs

⁵¹ In Le Roy et al. (2013)

⁵² Tiré de l'interview de Francis Boyer, auteur du livre « Innovation managériale en action », Ed. Eyrolles – 02/2020. <https://www.innovationmanageriale.com> consulté le .3/02/2022.

⁵³ Ce modèle fonctionne en trois grands moments. Un premier moment d'énoncé des cadrages, de diffusion dans les esprits et d'apprentissage superficiel des rôles correspondant aux relations nouvelles : c'est une période de déstabilisation. Dans une seconde phase, on laisse aux acteurs le soin de remplir par eux-mêmes les cadres proposés. Les nouveaux rôles sont donc approfondis et la question prépondérante est la conformité des pratiques à la philosophie gestionnaire de l'innovation. La troisième phase est celle qui aboutit à une réelle métamorphose des acteurs et des connaissances. C'est une phase durant laquelle la mise en place des relations nouvelles est suffisamment avancée pour que se crée une tension entre les connaissances préexistantes et les connaissances qui devraient être produites pour que ces relations fonctionnent (David ; 1996)

utilisateurs pour validation, ce qui représente une forme minimale de contextualisation. Dans un troisième temps, les outils sont livrés aux utilisateurs pour mettre au point “les derniers détails”. Si tout va bien, à l’issue de cette phase, les outils sont prêts à fonctionner (David ; 2016). Dans le modèle de la conquête, contrairement aux trois modèles précédents, les acteurs qui pilotent le processus et ceux qui vont appliquer l’innovation sont les mêmes. Il s’agit donc, en quelque sorte, d’un processus “autopiloté” (David ; 2016).

1.2.4 Innovation Managériale : Difficile conciliation entre déterminants contextuels et conceptuels

La question de l’innovation sociale n’est pas traitée dans cette recherche. Cependant ses liens étroits avec la notion d’utilité sociale nous amènent à l’évoquer très brièvement. Car l’utilité sociale peut aussi s’entendre par mission sociale. Et la mission sociale qui se lit dans l’objet de cette recherche (Entreprise d’insertion vue comme une entreprise à mission sociale) constitue précisément l’un des angles qui est abordé. Par ailleurs, le débat sur l’entreprise sociale n’est pas nouveau, mais il prend une dimension plus radicale et plus polarisée avec les débats contemporains sur l’entreprise, sur les modes renouvelés de production et de gouvernance de biens et services sociaux en lieu et place des acteurs publics, et sur la diffusion de normes managériales issues du secteur privé lucratif (Glemain ; 2018).

Il paraît en effet nécessaire de mettre en évidence des interactions constatées, existantes et souhaitées, entre l’innovation sociale, d’une part, et l’innovation managériale d’autre part (Dandurand 2005). Cette analyse des interactions conduirait à des réflexions sur la convergence entre l’innovation sociale, les politiques publiques et la recherche, en l’occurrence en sciences sociales et humaines et en sciences de gestion. Car si l’innovation sociale interpelle, sa signification, les pratiques qu’elle recouvre et ses enjeux pour les acteurs ne sont pas toujours clairement perçus (Besançon, Chochoy, & Guyon 2013). La référence aux enjeux laisse transparaître en filigrane les notions d’utilité sociale ou « valeur sociétale » ou encore de « mission sociale » (on parle aussi, au Québec, de « rentabilité sociale », et certains acteurs associatifs et chercheurs se réfèrent à des notions de « plus-value sociale » ou de « bénéfices collectifs »). L’utilité sociale en France ne pouvant alors se comprendre que dans le cadre de débats concernant le rôle économique et social, actuel et futur de l’économie sociale et solidaire (ESS). Le but ultime étant de promouvoir le développement sur la base de règles favorables (Gadrey 2006). En somme, l’économie sociale et solidaire regroupe des entreprises et des

organisations qui développent des manières de faire à la fois similaires et différentes de celles de l'économie publique ou privée. En ce sens, l'économie sociale apparaît comme un terrain fertile pour l'exploration des concepts d'innovation sociale et d'innovation managériale. Cependant, l'économie sociale n'est pas toute ni toujours innovante. Lorsqu'elle l'est, les innovations sociales qu'elle porte peuvent être reprises par des agents économiques ou des administrations publiques, sans pour autant conduire à des changements en profondeur (Bouchard, M. J. ; 2006). Aussi, la contextualisation de l'utilité sociale des organisations ESS est un moment indispensable pour mener une analyse pertinente et peut-être plus efficace pour l'action (Gadrey ; 2005).

SECTION 2. VUE GLOBALE SUR LES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE) : FOCUS SUR LES EI (ENTREPRISE D'INSERTION)

Cette section présente globalement les éléments qui caractérisent l'IAE, mais en se positionnant sur l'Entreprise d'insertion, objet principal de cette recherche.

2.1 ORIGINES ET HISTOIRE DE L'INSERTION PAR ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE)

Les premières insertions par le travail sont apparues vers le milieu des années 1960. À l'origine plusieurs idées selon lesquelles le travail est au cœur du processus d'insertion sociale émergeaient. Il s'agissait au final, de donner une dimension plus présente au travail social et de rendre les personnes demandeuses plus autonomes. Le véritable chômage de masse apparaîtra en France à la suite du choc pétrolier de 1974. Les conditions de recrutement sont devenues plus sélectives, ceux d'autant plus que le niveau moyen de formation était croissant. Durant cette période, l'IAE a acquis la vocation de proposer des emplois à des personnes en difficulté face à un marché du travail de plus en plus sélectif (Eme ; 2007)⁵⁴.

Concrètement, l'insertion par le travail débute par le développement d'ateliers de travail informels, puis par la création en 1970 d'entreprises sociales liées aux centres d'hébergement et de réadaptation sociale (CHRS). Cependant, le développement de ce secteur ne serait pas uniquement dû à la situation dégradante de l'emploi favorisée par le choc de 1974. Les analystes s'accordent à dire qu'il s'agissait davantage d'une « *manière de critiquer et de transformer le*

⁵⁴ Eme, B. ; (2007) , Une histoire de l'insertion par l'économie, Alternatives Economiques ; hors-série pratique N°030 - 09/2007. <https://www.alternatives-economiques.fr/une-histoire-de-linsertion-leconomique> consulté le 08/02/2022.

travail social, vecteur malgré lui d'assistance, mais aussi de remettre en cause l'État social, accusé de provoquer la passivité des citoyens ». Les travaux de plusieurs auteurs ont retenu notre attention. Les uns pour dénoncer l'exclusion sociale et la *paupérisation* (Doytcheva 2018; Damon 2018 ; Bonnard, Giret & Kossi, (2020) ; olin, 2010 ; Damon, 2009 ; Laville, 2008) et les autres pour mettre en avant les initiatives relatives à l'insertion ou à l'inclusion (Combes-Joret & Lethielleux 2020 ; Edin 2010 ; Chavanes 2009 ; Le Bissonnais 2009 ; Edouard et Verhaegen 2005 ; Eme 2005). Dès lors, l'IAE suppose la signature d'un contrat de travail spécifique avec une structure spécialisée en insertion sociale. Mais c'est en 1980 que l'on verra la Naissance de la première Régie de quartier à Roubaix (quartier de l'Alma-Gare) et création des premières entreprises intermédiaires. Depuis cette année, l'ESS et notamment l'IAE connaîtrons un essor remarquable aussi bien sur le plan institutionnel que sur les plans économique et social. De la loi officialisant le statut de l'association intermédiaire (1987) au pacte d'ambition (2020), en passant par la loi ESS de 2014, le secteur montre parfaitement ses ambitions de développement à la faveur des législations et des conjonctures successives. Et pour cause, L'Économie sociale et solidaire aspire à « *placer l'Homme au cœur de l'économie et à mettre les activités économiques au service d'un engagement social* »⁵⁵. Considérée à la pointe de l'innovation sociale, elle se positionne comme une solution alternative aux défis multiples posés par les crises économiques, sociales, environnementales et morales, d'abord dans les pays développés, mais également dans les pays en développement. Elle place l'entreprise sociale au cœur du mouvement, comme acteur clé du changement. Semenowicz (2018) dira alors que le principe de l'IAE est de combiner, au sein de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), une production de biens ou de services avec une mission d'intérêt général, soit l'insertion de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières. À ce titre, les SIAE sont généralement considérées comme des entreprises sociales. Leur raison d'être réside dans l'accomplissement de leur mission (Bucolo & al., 2012). Des initiatives en matière d'IAE sont d'origines diverses et participes toutes à la mission d'intégration ou d'inclusion des personnes vulnérables en général. Comme le rappelle Semenowicz (2018), l'IAE constitue un champ hétérogène du point de vue de ses principes et de ses pratiques. Ses pionniers, majoritairement issus du travail social, valorisaient son apport

⁵⁵ Définition donnée par Convergences, première plateforme de réflexion en Europe destinée à établir de nouvelles convergences entre acteurs publics, privés, solidaires, académiques et des médias pour promouvoir les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). consulté en ligne dans http://www.bsi-economics.org/423-economiesociale-solidaire-ess#_ftn1 le 23/07/2021.

en termes de socialisation, l'activité proposée permettant en effet de créer du lien et de conférer aux personnes en insertion une identité (Eme ; 1994)⁵⁶.

2.2 L'ORGANISATION DE L'IAE⁵⁷

La loi d'orientation du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions⁵⁸, propose une définition officielle de l'IAE à partir de trois critères. Tout d'abord, l'IAE s'adresse à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières et qui, de ce fait, ne sont pas susceptibles d'être embauchées par les entreprises classiques (la conformité des publics est contrôlée par un agrément délivré par Pôle emploi). Ensuite, elle offre à ces publics des contrats de travail à part entière, et non des stages de formation professionnelle ou de simples occupations rémunérées par un pécule. Enfin, elle leur propose également des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement visant à résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Ces modalités mobilisent des outils variés, comme la définition d'un projet, un entretien de suivi social, un bilan professionnel... Parallèlement, sont proposées des formations de diverses natures, dispensées en interne comme en externe, tels que les savoirs de base, l'informatique, l'hygiène et la sécurité, le permis de conduire, l'adaptation au poste de travail, des formations qualifiantes ou pré-qualifiantes... (Rémy, 2016). L'optique du législateur est en effet que toutes les mesures relatives à l'emploi soient orientées vers l'insertion dans le monde du travail. C'est pourquoi le législateur crée de nouveaux cas de recours au contrat à durée déterminée, élargissant ainsi le domaine des contrats aidés⁵⁹. Tel est

⁵⁶ Cité par Semenowicz, P. (2018), « Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis », *Formation emploi*, 141 | 2018, 175-192.

⁵⁷ Actualisé d'après une présentation de Semenowicz (2018)

⁵⁸ Née des rapports de Joseph Wresinski et de Geneviève de Gaulle-Anthonioz au Conseil économique et social, préparée par le gouvernement Juppé avant la dissolution de l'Assemblée nationale en 1997, retravaillée par la majorité de gauche et finalement votée à la quasi-unanimité le 29 juillet 1998, cette loi fait de la lutte contre les exclusions « un impératif national fondé sur le respect de l'égalité de tous les êtres humains et une priorité de l'ensemble des politiques publiques de la nation ». Dion-Loye, S. (2021).

⁵⁹ Un contrat aidé est un contrat de travail dérogeant au droit commun, pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme de subventions à l'embauche, d'exonérations de certaines cotisations sociales, d'aides à la formation. Le principe général est de diminuer, par des aides directes ou indirectes, les coûts d'embauche et/ou de formation pour l'employeur. L'accès à ces contrats est réservé aux personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi et leur nombre est piloté par les pouvoirs publics. Ils relèvent du secteur marchand (c'est le cas par exemple du contrat unique d'insertion marchand CUI-CIE) ou du secteur non marchand (par exemple le contrat unique d'insertion non marchand CUI-CAE). Dans le second cas, ils sont le plus souvent conclus par des associations, des collectivités territoriales ou des établissements publics locaux d'enseignement. (INSEE)

l'objectif, non seulement pour les jeunes mais aussi pour les adultes en difficulté (Dion-Loye ; 2021 ; p.118).

L'IAE recouvre diverses structures officiellement reconnues par les pouvoirs publics, comme les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les associations intermédiaires (AI), les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et plus récemment, l'entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI)⁶⁰. En 2019, plus de 3800 SIAE emploient 134 300 salariés en insertion. Ces salariés travaillent principalement dans des ateliers et chantiers d'insertion (ACI, 39 %), des associations intermédiaires (AI, 39 %) et également dans des entreprises d'insertion (EI, 12 %) et de travail temporaire d'insertion (ETTI, 10 %)⁶¹. Les SIAE font l'objet d'un conventionnement avec les pouvoirs publics, réformé par le décret du 21 février 2014⁶². Son principal changement est de généraliser à toutes les SIAE le principe d'une aide au poste d'insertion, alors que chacune bénéficiait précédemment de modalités de financement spécifiques. Ce décret a été actualisé par l'arrêté du 26 avril 2021 fixant les montants des aides financières aux structures de l'insertion par l'activité économique aux dispositifs d'insertion implantés en milieu pénitentiaire et à Mayotte. L'aide au poste d'insertion varie selon le type de structure : 10 751 € (contre 10 646 € en 2020) pour les entreprises d'insertion, 4 341 € (4 299 € en 2020) pour les ETTI, 1 397 € (1 383 € en 2020) pour les associations intermédiaires, 20 642 € (20 441 € en 2020) pour les ateliers et chantiers d'insertion dont 1 044 € (1 034 € en 2020) au titre des missions d'accompagnement socioprofessionnel et d'encadrement technique. Le montant de la part modulée peut varier de 0 % à 10 % du montant socle en fonction des résultats atteints. L'aide aux entreprises d'insertion par le travail indépendant est fixée pour un volume horaire travaillé de 1 505 heures. Son montant maximum par travailleur indépendant est fixé à 5 670 € (5 614 € en 2020)⁶³.

En sus de ces aides, les SIAE bénéficient dans bien des cas, de financements complémentaires selon leur activité. À la source de ces financements, on retrouve notamment les Conseils

⁶⁰ Il s'agit d'une expérimentation, permise dans le cadre de [l'article 83 de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel](#) qui a pour objet d'élargir l'insertion par l'activité économique au travail indépendant. Créée en mars 2020, l'EITI permet à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, d'exercer une activité professionnelle en bénéficiant d'un service de mise en relation avec des clients et d'un accompagnement.

⁶¹ Selon un rapport de l'AVISE (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) publié le 24 mars 2021 et consulté en ligne le 09/02/2022 sur <https://www.avise.org/ressources/linsertion-par-lactivite-economique-en-2019>

⁶² Décret n° 2014-197 du 21 février 2014 portant généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique

⁶³ Extrait de l'arrêté du 26 avril 2021 consulté le 09/02/2022 sur <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2021/4/26/MTRD2036456A/jo/texte JORF n°0103 du 2 mai 2021>

Général et Régionaux, les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), l'État, l'AGEFIPH (Association de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) ou encore les communes (DARES, 2009, 10) et les opérateurs de compétences (OPCO)⁶⁴. Toutefois, nous remarquons une tendance générale à l'évolution des modalités d'obtention de ces aides. Le monde de l'IAE fait aujourd'hui face à une double tendance en ce qui concerne ces modes de financement : L'éparpillement des sources de financement - d'autant plus que chaque financeur dispose de sa propre logique- ainsi que leur tarissement (Seghers, Allemand, 2007, 33). Mais le passage d'une logique de moyens à une logique de résultat impacte inéluctablement le monde de l'IAE. Les financements qui leur sont accordés dépendent désormais des résultats obtenus par chaque structure, résultats qui sont évalués au regard des retours à l'emploi pérenne ou au moins au contrat de professionnalisation que la structure permet (CNAR-IAE, Janvier 2009, p.9).

2.3 L'IAE VERS UNE DYNAMIQUE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ ? ET QUE DIRE DU CONVENTIONNEMENT ?

Le rôle très significatif des structures d'insertion dans la lutte contre l'exclusion ressort nettement de plusieurs analyses, mais surtout des publications de l'AVISE et du Ministère du travail. Car faut-il le rappeler, L'insertion par l'activité économique (IAE) permet aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières (âge, état de santé, précarité) de bénéficier d'un accompagnement renforcé qui doit faciliter leur insertion professionnelle. Des structures spécialisées, comme les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les entreprises de travail temporaire d'insertion ou les ateliers et chantiers d'insertion signent des conventions avec l'État qui leur permettent d'accueillir et d'accompagner ces travailleurs. Du point de vu de certains auteurs (Gosselin & Turan-Pelletier (2015) ; Remy (2016 et 2017) ; Semenowicz (2018)) il convient d'étudier la question de l'adaptation de ces structures dites d'insertion aux profils de leurs salariés en parcours. À ce sujet, les travaux de Rémy (2017)⁶⁵ permettent une analyse pertinente à cette

⁶⁴ Un OPCO (Opérateur de Compétences) est un organisme agréé par l'Etat qui a pour but d'aider les entreprises ne dépassant pas 50 salariés à accompagner et à favoriser l'évolution professionnelle des salariés par le biais de la formation continue. En facilitant l'accès des actifs à des actions de formation, les OPCO permettent aux (futurs) professionnels de mieux faire face aux mutations technologiques, économiques et environnementales de leur secteur d'activité. Il existe au total **11 OPCO** couvrant l'ensemble des branches professionnelles existantes : l'OPCO OCAPIAT est par exemple dédié au secteur agricole, l'OPCO AFDAS au monde de la culture et du divertissement tandis que l'OPCO EP rassemble les entreprises de proximité.

⁶⁵ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares, N°208-mars 2017)

question. Le projet de l'entreprise d'insertion Espace 72 se situe dans une logique de proposer une réponse à ce questionnement.

L'IAE s'adresse aux personnes particulièrement éloignées de l'emploi, notamment :

- Chômeurs de longue durée,
- Personnes bénéficiaires des minimas sociaux (RSA...),
- Jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté,
- Travailleurs reconnus handicapés.

L'IAE suppose la signature d'un contrat de travail spécifique avec une structure spécialisée en insertion sociale (contrat renouvelable dans la limite d'une durée totale de vingt-quatre mois).

Dans un contexte évolutif de politique publique à l'emploi, les SIAE sont forcément concernées par les nouvelles modalités d'attribution des budgets publics. Recevant des financements publics au titre des politiques publiques de l'emploi, l'IAE est intégrée depuis 2006 dans le cadre du programme « accès et retour à l'emploi » de la mission Travail. Dans tous les cas, analyse de l'IAE révèle la prépondérance de l'État et des acteurs déconcentrés dans le fonctionnement du secteur. Le cadre politique, fortement influent, se trouve aujourd'hui en perpétuelle évolution.

Dans le secteur de l'IAE, l'État et les acteurs déconcentrés occupent une place primordiale dans l'interaction : le Pôle Emploi et la DREETS⁶⁶ notamment. Rien ne semble pouvoir être fait sans son intervention et il est en mesure, via ces deux entités de bloquer ou impulser la dynamique de l'IAE. On se trouve actuellement dans une période où l'État tend à vouloir transférer les compétences et outils aux acteurs locaux et aux professionnels. La définition des nouvelles modalités relatives à l'IAE illustre un environnement politique très mouvant. Par conséquent, Dorival (2007) avait identifié un pilotage du secteur trop complexe, car réparti au sein d'un nombre d'acteurs trop important. En la matière, il serait bénéfique d'opérer à une clarification des compétences et qu'un acteur public du territoire soit nommé « chef de file » de l'IAE (Dorival ; 2007). C'est donc désormais aux unités territoriales de Pôle emploi et des DREETS que les structures doivent s'adresser pour toutes les procédures relatives à l'IAE.

66 Depuis le 1^{er} avril 2021, les DIRECCTE sont regroupées avec les services déconcentrés de la cohésion sociale au sein d'une nouvelle structure : les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).

D'après un diagnostic mené par un groupe d'experts, une Insuffisance des financements publics, doublée d'une complexité et d'une instabilité est constatée par les acteurs de l'IAE (Avisé; 2020). Et aujourd'hui encore le problème semble persister. Ces financements imposent aux structures qui en font la demande d'être en mesure de présenter des dossiers complets, contenant une multitude d'informations (les comptes financiers de l'année écoulée ; un budget de l'année en cours, le montant des ressources propres, un état des lieux de la situation fiscale etc). L'obtention de tels financements imposent aux structures d'être à même de pouvoir présenter une certaine rigueur et capacité d'organisation, de gestion et d'anticipation de son activité. De même, l'obtention d'un financement ne signifie en rien un renouvellement assuré. Les efforts fournis par la structure en vue d'obtenir un tel soutien doivent donc être permanents. Qui plus est, chaque financeur dispose de sa propre démarche en vue d'accorder des subventions. Les dossiers sont souvent longs et pointilleux à remplir, les décisions se prennent bien souvent sur des échéances de plus en plus importantes.

La tendance actuelle mène également à une relative contraction des subventions, ce qui place de nombreuses structures dans des situations délicates. Ce cas s'illustre lorsqu'une structure, qui recevait de manière régulière un financement de la part d'un acteur public, perd soudainement cet apport d'une année sur l'autre. Dans le cas où cette aide publique concernait une somme relativement importante, lorsque la structure avait peu de sources de financement autres ou qu'elle ne présente pas une activité propre et autonome lui permettant de dégager du résultat, alors elle risque de se retrouver brusquement dans des situations inconfortables (Noguès; 2006, p.115)⁶⁷. Dans la même logique, d'autres auteurs (Dumas ; 2021 ou Balzani et al., 2018), s'interrogent légitimement sur l'avenir du secteur de l'IAE. Car selon eux, l'idéologie néolibérale dominante impacte ce secteur économique et transforme son modèle qui est de moins en moins protégé par l'action publique (Balzani et al., 2018 cité par Dumas ; 2021, p.19)⁶⁸.

Autre point qui tend de plus en plus à pénaliser les structures d'insertion, les délais de versement de ces subventions. Bien souvent, ces derniers sont si longs qu'ils engendrent pour les structures des tensions fortes de trésorerie (Noguès; 2006). Il existe bien des solutions auprès des banques pour remédier à une telle situation mais elles impliquent des frais financiers de court terme.

⁶⁷ Noguès, H. (2006). Compte rendu de [Économie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité, Thierry Jeantet, La Documentation française, série « Études », n° 5227, Paris, janvier 2006, 175 p.] Revue internationale de l'économie sociale, (300), 90–91. <https://doi.org/10.7202/1021796ar>

⁶⁸ Dumas, E. (2021). *Créer une conciergerie d'entreprises en fédérant les SIAE d'un territoire: enjeux des contradictions entre missions sociales et objectifs productifs* (Doctoral dissertation, Université de Lorraine).

L'analyse des éléments financiers des structures de l'IAE révèle bien souvent l'existence de ces lignes de crédit court terme du fait des retards et reports de l'octroi des subventions publiques, les fonds européens étant les plus longs à arriver (Noguès; 2006). « *Il apparaît progressivement, depuis une dizaine d'années, des mutations singulières dans les modalités de fonctionnement des SIAE. Avec l'apparition de leur institutionnalisation et la reconnaissance de leur rôle dans les politiques de l'emploi, ont peu à peu émergé un certain nombre de contraintes imposées par les pouvoirs publics au sein de ces structures : modification des modalités de financement, obligation de répondre à une performance sociale liée à des objectifs de taux de retour à l'emploi notamment* » (Dumas ; 2021, p.20).

Les progrès observés en ESS et notamment dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) montrent une prise en compte ascensionnelle d'un environnement législatif de plus en plus soucieux du retour à l'emploi, des personnes qui s'en étaient éloignées. Au regard de ces progrès institutionnels (Loi n° 2005-32, loi ESS de 2014, loi n°2018-77)⁶⁹, il apparaît que les impacts sociaux des structures de l'IAE peuvent répondre à la problématique sociale et économique de l'emploi. Par exemple, le rapport de M. Borello (2018)⁷⁰ propose de passer à des « parcours emploi compétences » de qualité, en s'appuyant sur des « employeurs apprenants » capables d'inclure, d'accompagner, et d'envoyer en formation ou de former leurs salariés. La valorisation de toute idée nouvelle et/ou l'amélioration d'une solution préexistante, portée par une ou plusieurs structures engagée dans l'IAE, deviennent des sujets de société importants. Il faut cependant noter que l'analyse de monsieur Borello s'inscrit dans le cadre d'une vision économique et sociale. Cette proposition épouse davantage les contours de ce que Yunus (2017) nomme par « *social business* »⁷¹, mais un peu moins la rigueur managériale et celle de la gestion au sens strict du terme. En effet Le rapport Borello (2018) prévoit le remplacement des contrats aidés par les Parcours Emploi Compétences(PEC). Car ces derniers peuvent être limités à des employeurs apprenants capables d'inclure, d'accompagner, et d'envoyer en formation leurs salariés. Ce rapport préconise entre autres la création d'un fonds d'inclusion dans l'emploi (FIE), qui vise à "donner à l'État territorial une capacité nouvelle à expérimenter, à nouer des partenariats avec les collectivités locales, et à donner une visibilité pluriannuelle aux acteurs de terrain". L'enjeu est de proposer aux publics éloignés de l'emploi

⁶⁹ * LOI n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

* LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

* LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

⁷⁰ Borello J.M. (2018), "Donnons-nous les moyens de l'inclusion"; Rapport à la ministre du Travail

⁷¹ Yunus, M. (2017). Social business entrepreneurs are the solution. In *The future makers* (pp. 219-225). Routledge.

un parcours individualisé selon les besoins et les territoires (Avisé, 2020)⁷². Il est indéniable que ce rapport propose des leviers sérieux en matière de développement social des publics vulnérables. Cependant il reste encre dans le registre de son auteur. En effet, monsieur Borello est auteur de plusieurs publications sur l'économie sociale et solidaire, dont l'influence s'est invitée dans le rapport commis par madame la ministre du travail de l'époque, Muriel Pénicaud.

SECTION 3. APPORTS DE LA THÉORIE DES PARADOXES ET CELLE DES PARTIES PRENANTES À L'ÉVOLUTION DES EI

Cette section a pour vocation de présenter les ressources théoriques qui sont mobilisées dans le cadre de cette thèse. Elle aborde notamment la théorie des Paradoxe dans sa globalité, afin de poser un cadre d'analyse des tensions au sein des entreprises d'insertion (EI). Ensuite il est question d'identifier et de comprendre les rapports que les EI établissent avec les parties prenantes par le biais d'une exploitation complémentaire de la théorie des parties prenantes avec la théorie dite des « liens faibles ». Enfin, la dernière articulation de cette section met en exergue le caractère hybride des stratégies de développement déployées au sein des EI.

3.1 IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES TENSIONS INTERNES PAR LA THÉORIE DES PARADOXES, COMME CADRE DE CONCEPTUALISATION

Plusieurs courants théoriques majeurs sont mis à contribution pour répondre aux questionnements de cette recherche: Le cadre d'identification et d'analyse des tensions internes du fait de l'existence d'un double arbitrage (dimension marchande et dimension non marchande), notamment en termes d'objectifs au sein des EI, nous conduit à mobiliser la théorie des paradoxes amorcée par Smith & Lewis (2011) et Smith et al (2013) et utilisée par d'autres auteurs tels que Lambey-Checchin & Lardeau (2019). Le point d'ancrage de cette théorie s'articule autour du modèle d'équilibre organisationnel et dynamique qui est mise à contribution dans la conceptualisation d'un modèle d'entreprise école dans le cadre de cette recherche.

⁷²<https://www.avise.org/ressources/rapport-borello-donnons-nous-les-moyens-de-linclusion#>:
30/03/2022

consulté le

Encadré : récentes évolutions légales et juridiques sur l'IAE En France

- 2020: Pacte d'ambition 2020- horizon 2022 découlant de la réforme de l'IAE
- 2019 : Réforme de l'IAE proposée par le Synesi
- 2018 : Accélération de l'IAE dans les politiques publiques d'inclusion
- LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel
- 2018 (janvier) : Circulaire de la DGEFP créant le Fonds d'inclusion dans l'emploi;
- 2018 (septembre) : Présentation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté (100 000 nouveaux salariés en parcours d'insertion);
- 2000- 2017 : Professionnalisation et modernisation de l'IAE
- 2005 : Loi de programmation pour la cohésion sociale (2005-2009) qui réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle alloue de nouveaux moyens aux SIAE, notamment aux ateliers et chantiers d'insertion.
- 2008 : Lancement du plan de modernisation de l'IAE qui vise notamment à redynamiser les CDIAE et à mettre en œuvre de nouvelles modalités de conventionnement des SIAE par l'État.
- 2014 : Réforme du financement de l'insertion par l'activité économique, introduisant la standardisation pour l'ensemble des structures du financement à l'aide au poste d'insertion (comprenant un montant socle et une part modulable). Cette réforme généralise également le recours au contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) dans les ACI (fin des contrats aidés).
- La Loi du 31 Juillet 2014 dite loi Ess, vient rénover l'agrément "entreprise solidaire" qui devient agrément "Entreprise solidaire d'utilité sociale" (ESUS).

3.1.1 Théorie des paradoxes : Concepts fondamentaux

Le paradoxe renvoie à une situation dans laquelle la contradiction ne peut pas être résolue par le choix d'une option plutôt qu'une autre, les solutions se rejetant l'une l'autre et conduisant à un raisonnement circulaire sans fin (Perret et Josserand, 2003)⁷³. Répondre de façon appropriée

⁷³ Cité par Guedri (2014, p.4) ; In. Guedri, Z., Hussler, C. & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, 240, 13-28. <https://doi.org/>

à ces paradoxes est une condition de survie pour les organisations (Smith et Lewis, 2011) mais implique d'identifier et de caractériser l'origine et la nature de ces tensions (Albert-Cromarias & Dos Santos (2019)⁷⁴.

Dans une certaine mesure on peut dire que la stratégie est un des éléments fondamentaux de toute organisation. Saias et Métais (2001)⁷⁵ expliquent que la stratégie devient progressivement mouvement après avoir été basée sur l'analyse systématique de la structure de l'organisation en rapport avec son environnement afin d'identifier les options possibles. Hamel et Prahalad (1989) définissent par ce fait l'intention stratégique comme le produit d'un effet de tension qui engendre un sentiment d'incompétence conduisant l'entreprise à repenser ses cadres de référence pour proposer des stratégies innovantes. Cet effet inattendu serait la résultante d'une distance souvent perceptible entre l'architecture organisationnelle la vision, véritable dessein de toute démarche stratégique. Ceci identifie un premier paradoxe qui conduit selon Lewis (2000) à une dynamique de changement et d'apprentissage. Par ailleurs, l'organisation est soumise à de nombreuses pressions, menaçant notamment sa légitimité, son identité et le *sensemaking* (Curchod et al., 2015)⁷⁶, imposant finalement une stratégie réalisée obéissant à la problématique stratégique en milieu complexe. Surtout que ces pressions imposent une situation dans le déploiement de la stratégie auprès des parties prenantes (Albert-Cromarias ; 2019), donnant ainsi naissance à un second paradoxe conséquence d'un écart entre stratégie voulue et stratégie émergente (Mintzberg et Waters, 1985). Ainsi, face à des contradictions irréconciliables, la stratégie devient alors une véritable tension dynamique (Martinet, 2016), les paradoxes « sonnant à la fois comme des opportunités et des menaces, selon les circonstances » (Guedri et al., 2014, p.17).

La théorie néo-institutionnelle⁷⁷ permet d'expliquer les réactions (ou l'absence de réaction) d'une organisation aux pressions de son environnement, notamment sur le volet stratégique (Albert-Cromarias (2019). Ainsi cet auteur empruntant à Oliver (1991) explique que la stratégie de l'organisation dépend non seulement de l'intensité des pressions institutionnelles –

⁷⁴ Albert-Cromarias, A., & Dos Santos, C. (2019). *L'objet frontière, une forme d'innovation managériale pour répondre aux paradoxes* (No. hal-02330004).

⁷⁵ Saias, M., Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.

⁷⁶ Cité par Albert-Cromarias (2019). In Albert-Cromarias, A., & Dos Santos, C. (2019). *L'objet frontière, une forme d'innovation managériale pour répondre aux paradoxes* (No. hal-02330004).

⁷⁷ La **théorie du néo-institutionnalisme** s'efforce d'expliquer le phénomène de l'homogénéité dans les [organisations](#) et aussi l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations. Elle est la continuité ou le renouvellement de la théorie institutionnelle, énoncée dans les années 1940 en [sciences sociales](#) et propulsée depuis les années 1980 par Powell et DiMaggio (1981) et de Scott (1995) .

coercitives, normatives ou mimétiques (Di Maggio et Powell, 1983) – mais aussi du statut des acteurs qui sont à l’origine de ces pressions : la réaction stratégique varie selon que la pression est exercée par un acteur dominant à l’intérieur du champ institutionnel ou que cette pression est exercée par un nouvel entrant qui dispose de faibles ressources. « *C’est d’ailleurs à partir des travaux de la théorie institutionnelle que s’est développé un autre courant depuis une trentaine d’années, posant les fondements d’une théorie des paradoxes* » (Albert-Cromarias (2019). La diversité du concept de paradoxe ainsi que ses implications dans le management, sans oublier son caractère transversal à tout type d’organisation_ lui ont valu de la part de plusieurs auteurs contemporains (Poole et Van de Ven, 1989 ; Perret et Josserand, 2003 ; Smith et Lewis, 2011) d’être de plus en plus admis comme composante centrale du management des organisations. D’ailleurs, Smith et Lewis (2011, p.382) définissent les paradoxes comme des « *éléments contradictoires mais inter-reliées qui existent simultanément et persistent dans le temps* »⁷⁸ (Smith & Lewis , 2011). Aujourd’hui les organisations font face à un environnement devenu multidimensionnel et très contraignant tant sur le plein interne qu’externe, rendant prégnantes les nombreuses tensions qui marquent leur quotidien (Smith et Lewis, 2011). Comme le souligne Quinn (1988) les réponses données à ces contradictions sont déterminantes pour l’avenir même de l’organisation. Le management des paradoxes vise alors à accepter de « faire » avec ces contradictions ou tensions : le paradoxe ne pouvant disparaître sans prendre le risque de faire émerger un nouveau paradoxe (Jarzabkowski et *al.*, 2013).

3.1.2 Cadre d’analyse et de résolution des tensions par la théorie des paradoxes

La littérature s’intéresse à plus d’un titre aux tensions organisationnelles et fonctionnelles en relation avec la juxtaposition de deux missions, économique et sociale au sein des SIAE. Plusieurs auteurs comme Guilmot (2016) ; Bourguignon (2018) ou encore Valette, Diochon, P. & Burellier (2018)⁷⁹ ; Lambey-Checchin & Lardeau (2019) se consacrent à la recherche d’un équilibre permanent pour l’organisation et la gestion managériale de ces demandes contradictoires entre performance économique et la mission sociale. Les travaux sur les paradoxes au sein des organisations prônent d’ailleurs la conciliation des « pôles contradictoires » (Smith & Lewis, 2011) afin de parvenir à un équilibre positif dans la gestion internes des structures soumises à un arbitrage permanent entre objectifs économiques et

⁷⁸ Traduit de l’anglais « *contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time* » (Smith et Lewis, 2011, p.382).

⁷⁹ Valette, A., Fatien Diochon, P. & Burellier, F. (2018). « À chacun son paradoxe » : Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus. *Revue française de gestion*, 270, 115-126. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00169>

objectifs sociaux. S'appuyant sur cette idée, Guilmot (2016) identifie les paradoxes comme source de résistance au changement, mettant ainsi en lumière les rapports conflictuels entre volet économique, stratégique et volet social lorsque survient l'idée d'évolution ou de développements comme celle que suggère le cas de nos travaux de thèse, souvent source de changements justement. Ces effets paradoxaux semblent s'étendre à plusieurs niveaux de la structure et affectent particulièrement le volet organisationnel. Ancelin-Bourguignon (2018)⁸⁰ mobilisera le concept de la double contrainte, « jumeau » de la notion de paradoxe pour identifier précisément les différentes composantes de paradoxes organisationnels.

Les travaux sur la recherche de cet équilibre positif se fondent surtout sur le volet marchand et non marchand des entreprises sociales ou encore sur des associations. Le cas d'entreprise d'insertion soumise à une contrainte concurrentielle plus forte et donc à une obligation de performance économique et de qualité est rarement évoqué. En termes de solutions possibles, l'idée de la gestion équilibrée ou de l'intégration des sources de paradoxes (Smith et Lewis (2011); Michaud (2013) ; Michaud et al.(2014) ; Ebrahim et al (2014)⁸¹ ; Battilana et al.(2009) ; Battilana (2018)) doit se faire de manière indépendante afin de garantir la stabilité du modèle. Mais cette vision n'offre pas de réelles perspectives d'évolution de ces structures vers une indépendance économique aux aides de l'État par exemple.

D'autres recherches (Valette, Diochon & Burellier ; 2018) proposent la délégation des paradoxes organisationnels aux individus afin de mettre en évidence le système fonctionnel ou d'échange entre les responsables et les salariés de l'entreprise.

Cependant la littérature ne propose pas ou mentionne très peu la possibilité d'un outil pédagogique formel venant se situer au centre des conflits générés par cette juxtaposition d'objectifs. Cet autre modèle (dit entreprise école) ferait ainsi appel à trois dimensions bien formalisée de l'entreprise d'insertion (économique ; formation et social ou encore le triptyque formation-emploi-accompagnement)⁸², proposant ainsi une évolution par rapport aux deux aspects (économique et sociale) qui lui sont reconnus jusqu'à l'heure. La recherche permanente d'un équilibre entre les dimensions sociales et les dimensions économiques constitue une source

⁸⁰ Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations. *Revue française de gestion*, (1), 143-157.

⁸¹ Cité in. Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale: le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(2), 128-143.

⁸² Borello J.M. (2018), "Donnons-nous les moyens de l'inclusion"; Rapport à la ministre du Travail.

permanente des tensions au sein des EI et des autres SIAE. Il s'agit souvent d'exigences contradictoires qui consistent à poursuivre concomitamment un objet social et des objectifs économiques (Lambey-Checchin & Lardeau, 2019). Les recherches de ces auteurs s'appuient sur les travaux de Smith et Lewis (2011) et de ceux de Smith *et al.* (2013), identifiant ainsi quatre types de tensions au sein de l'entreprise sociale à savoir : La performance (*performing*) ; l'organisation interne (*organizing*) ; l'identité (*belonging*) et la stratégie (*learning*).

Les *performing tensions* sont des tensions qui émergent de résultats divergents tels que des buts, indicateurs ou parties prenantes. Dans cette catégorie, Lambey-Checchin & Lardeau (2019) identifient la mesure de la performance des SIAE comme étant l'un des principaux points critique de cette littérature et nous adhérons entièrement à cette idée.

Les *organizing tensions* sont des tensions nées de dynamiques internes divergentes telles que les structures, cultures, pratiques et processus.

Les *Belonging tensions* sont des tensions qui émanent d'identités différentes présentes au sein d'une même entité. Les conflits naissent de l'absence de partage des valeurs ou du fait de constitution de sous-groupes.

Les *Learning tensions* sont celles issues de la croissance et du changement vécus par ces organisations. Par exemple des conflits relatifs aux attentes à court ou à long termes sont fréquents. En effet, la missions d'insertion se situe à long terme (jusqu'à 24 mois) ; pendant que les résultats économiques sont attendus sur le court terme.

Bien que ces points de tensions soient tous à considérer avec le plus grand intérêt, il est cependant important de noter que la principale source de tension résulte surtout de la cohabitation du *performing* avec *l'organizing*. Les deux autres éléments à savoir *belonging* et *learning* se projetant surtout à moyen ou long terme mais qu'il convient de surveiller de très près par les dirigeants (Lambey-Checchin & Lardeau, 2019).

Il faut cependant reconnaître que si la littérature récente étudie l'intérêt de concilier les dimensions sociale et économique, la question de l'articulation en interne, au sein des organisations, des conditions nécessaires pour parvenir au maintien de ces deux missions et à la gestion équilibrée des tensions restent insuffisamment analysée. Et lorsque cette analyse existe, elle reste essentiellement ancrée sur les organisations et entreprises sociales ou encore les associations, négligeant parfois le secteur marchand (Smith & al., 2013 ; Pache & Santos, 2013 ; Bruneel & al., 2016 ; Lallemand-Stempak, 2017).

3.2 ASSOCIER LA THÉORIE DE PARTIES PRENANTES À CELLE DE LA FORCE DES LIENS FAIBLES, COMME CADRE DE MODÉLISATION DES INTERACTIONS EXTERNES DES EI AVEC LES TIERS

Dans le cadre de cette recherche, un choix a été opéré d'associer la Théorie des Parties prenantes (Stakeholder Approach) de Freeman (2010)⁸³ et la Théorie des liens faibles (Strength of weak ties)⁸⁴ vulgarisée par Granovetter depuis 1973, dans une logique de complémentarité. L'intérêt est d'extraire d'une vision globalisante et un peu confuse (Théorie des parties prenantes), une analyse spécifique qui résulte d'une vision de proximité (Théorie des liens faibles) vis-à-vis de l'organisation ou du cas étudié.

L'article intitulé *Stakeholder Theory : The State of the Art*⁸⁵, dirigé par Freeman, Harrison et Wicks (2010), apporte une synthèse de l'ensemble des contributions majeures sur la première (la Théorie des parties prenantes). En outre, l'inflation ininterrompue de publications sur la théorie des parties prenantes entre 1984 et 2012, témoigne de son importance (Bonnafeous-Boucher.& Dahl Rendtorff ; 2014)⁸⁶. Selon ces auteurs, la théorie des parties prenantes a pour vocation de mieux situer la place et le rôle de l'entreprise dans la société, à saisir les impacts de son activité sur l'environnement économique, politique, social, juridique, culturel et écologique. Elle réconcilie ainsi éthique des affaires et stratégie.

Quant à la théorie des liens faibles, elle a également fait l'objet d'un intérêt croissant, en particulier chez les économistes tels que Rauch et Casella (2001), Dutta et Jackson (2003) et Calvo-Armengol (2004). Ces derniers ont porté une attention considérable à l'impact de la structure sociale et des réseaux sur l'économie Granovetter (2006). En sciences de gestion, la théorie des liens faibles est particulièrement utilisée dans le domaine de l'entrepreneuriat par des auteurs tels que Julien et al. (2002), Janissek-Muniz et Lesca (2003) ou encore Cochoy (2003) qui s'intéresse précisément à la façon dont les petites entreprises (conçues comme « points faibles », c'est-à-dire « petits ») tissent des liens, et à la façon dont Internet participe à cette activité.

⁸³ Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. Il s'agit d'une actualisation par le même auteur de sa propre théorie élaborée en 1984 sous le nom de « A Stakeholder Theory »

⁸⁴ Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

⁸⁵ Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.

⁸⁶ Bonnafeous-Boucher, M. & Dahl Rendtorff, J. (2014). Introduction. Dans : Maria Bonnafeous-Boucher éd., *La theorie des parties prenantes* (pp. 5-8). Paris: La Découverte.

Ainsi, la Théorie des parties prenantes selon Freeman (1984), est mobilisée pour servir de cadre d'analyse de l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale (Rasolofo-Distler, 2013), en s'appuyant sur une étude de cas associée à un comparatif multi-site), dans toutes ses dimensions à savoir : articulation entre préoccupation sociale et préoccupation économique, appropriation du dispositif par les acteurs (Stakeholder). Cette approche s'intéresse autant au « contenu » du concept qu'à son « processus » de mise en œuvre (Claveau et Tannery, 2002).

La mobilisation de la théorie de Freeman (1984) très globalisante, ne permet cependant pas de mettre suffisamment en exergue la force des interactions qu'une organisation (surtout lorsqu'elle est « petite ») peut entretenir avec les tiers. C'est pourquoi dans un souci de quantification ou de mesure, il semble opportun d'emprunter à la sociologie économique la théorie de la force des liens faibles. Au début des années 2000 Granovetter (2000) actualisera ses recherches à la faveur de la vulgarisation des réseaux sociaux. Cette théorie se fonde alors sur la distinction au sein d'un réseau de deux types de relations à savoir les liens forts et les liens faibles. Selon Granovetter (2006), les liens faibles se révèlent essentiels dans le fonctionnement des structures relationnelles. Ces travaux montrent que les échanges de basse intensité sont capables de puissantes mobilisations en termes d'informations et d'innovations. Au cœur de cette analyse se trouve la notion de lien interpersonnel défini comme « *lien dont la force est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* » (Granovetter 2000, p. 46-47). L'articulation du programme de Granovetter sur les notions de lien faible et lien fort avec l'approche coopérative complémentaire ou communautaire (Dameron, 2005) permet de distinguer le lien faible qui ne coopère pas de celui comportant un potentiel coopératif. C'est un enjeu pour un manager en quête de ressource quand il mobilise des liens sociaux dans et hors de son organisation » (Lecoutre & Lièvre, 2019).

Comme le précisent Fallery & Marti (2007), La création de liens faibles est loin d'être mécanique et elle est rarement le fruit du hasard. Selon ces auteurs, la création des liens faibles repose souvent sur l'activation des « liens virtuels », au sens de liens « potentiels »⁸⁷ entre différents groupes ou communautés. Les auteurs définissent ces liens comme des liens entre agents encastrés dans des structures sociales favorisant leur rencontre, tels les communautés

⁸⁷ Dibiaggio et Ferrary (2003) cité par Fallery et Marti (2007). In. Fallery, B. & Marti, C. (2007). Vers des nouveaux types de réseaux sur internet ? Les réseaux à liens faibles du dirigeant de petite entreprise. *Management & Avenir*, 13, 169-181. <https://doi.org/10.3917/mav.013.0169>

ethniques, les associations culturelles ou sportives, ou les réseaux d'anciens étudiants ou de grandes entreprises ou des fédérations d'entreprises du même secteur. L'appartenance d'un individu à une association professionnelle lui confère ainsi des liens sociaux « potentiels » Fallery & Marti (2007).

3.3 REGARD CROISÉ SUR LES STRATÉGIES D'ENTREPRISES

3.3.1 Stratégie de la croissance et théorie des réseaux comme cadre d'analyse du changement organisationnel

L'axe du changement organisationnel de cette thèse conduit à examiner les stratégies internes, afin de mettre en exergue les évolutions qui s'opèrent au sein des entreprises ayant constitué le terrain de recherche.

Dans une approche multiaxiale du développement stratégique (qualifiée de stratégie hybride), l'analyse de la Croissance Interne est mise à contribution pour comprendre la stratégie de la recherche de la performance (Meier ; 2009). La théorie des réseaux est appréciée au sens de Bouvier-Patron (1992)⁸⁸, pour illustrer les dimensions stratégiques et organisationnelles des entreprises face au changement. Autissier & al (2012) situe le changement comme ressource et définit la conduite de changement comme un processus en trois phases que sont le cadrage, l'actionnement de leviers et le pilotage. Les travaux de Meier (2013) complètent cette analyse en mettant l'accent sur les changements qui peuvent s'opérer au sein des entreprises à la suite de choix stratégique. La croissance interne (ou organique) nous permet de mettre en relief les processus par lesquels l'entreprise change de dimensions suite à sa mutation organisationnelle. Ces changements peuvent se produire sur l'augmentation de l'effectif, augmentation des parts de marché ou encore sur l'expansion territoriale voir même la création d'autres structures. L'un des éléments remarquables de la stratégie de croissance interne est qu'elle permet à l'entreprise de développer ses capacités et ses compétences. Cependant Dalmasso & al (2019) pose la problématique de la conciliation de la croissance interne des ressources avec la performance.

⁸⁸ Bouvier-Patron (1992) propose la coopération inter-entreprises et préconise de rejeter l'idée de l'entreprise indépendante confrontée à un environnement générateur d'incertitude. Pour cet auteur en effet, le meilleur moyen pour y arriver est de « *mettre en évidence les formes hybrides d'organisation. Mais aussi de donner des preuves de la stabilité de la forme organisationnelle* ».

3.3.2 La théorie des ressources par l'approche intermédiaire et celle des organisations apprenantes comme cadre d'adaptabilité des EI

La théorie du management par les ressources ou théorie des ressources avait surtout été citée par Wernerfelt, auteur d'un article intitulé "A resource-based view of the firm"(RBV) sorti en 1984. Cette publication pose les bases de la RBV comme étant un cadre de gestion structuré et structuré des ressources stratégiques susceptibles de fournir un avantage concurrentiel plus ou moins durable à une entreprise. L'exploitation de ces ressources est variable d'un contexte économique et sociale à un autre.

Les origines de cette théorie économique remontent depuis la décennie 1920 à 1930 qui pour la première fois fut énoncée par le théoricien économiste canadien Harold Innis dont s'inspirera Wernerfelt en 1984. Selon Brulhart., Guieu, et Maltese (2010) La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les publications Wernerfelt (1984). Cependant Barney (1991) et Conner (1991) auront plus tard le mérite de contribuer à la reconnaissance de cette théorie. Le premier énonça les principes fondamentaux pendant que le second soutiendra un argumentaire scientifique.

Il y aura rarement en France les applications empiriques de la théorie des ressources (Durant, 2000 cité par Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010). Cependant on peut noter quelques analyses synthétiques autour des années 1990-2000 (Arrègle et Koenig, Cités par Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010). La théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, Foss et Ishikawa, citée par Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010). En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences.

Plusieurs approches ont donc été énoncées sur la théorie des ressources. Nous prenons à notre compte certaines de ces approches proposées par Brulhart, Guieu, et Maltese (2010) en particulier l'approche par les connaissances (Knowledge-Based View) développée par Spender et Grant (cité par Brulhart, Guieu, et Maltese ; (2010). À noter également l'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) actualisés par Teece (cités par Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010). Enfin l'approche par les compétences (Competence-Based Management) qui a été principalement diffusée par Sanchez et Heene (cité par Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010).

La théorie des ressources sera finalement présentée par Ron Sanchez et Aimé Heene en deux volets : d'abord « la grande théorie » qui peut s'appliquer à tous les contextes. En suite « la

théorie intermédiaire » qui vise une applicabilité dans des contextes définis. Jörg Freiling (supra) travaillera ensuite sur la théorie des ressources relatif à la compétence en mettant en avant le volet organisationnel. Son rôle est double : protéger des menaces de la concurrence, mais aussi permettre le développement des ressources et compétences (Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010).

Les travaux de Guilhon & Weill (1996) et de Watiez (2002) sont mobilisés pour comprendre le processus d'adaptation des entreprises en contexte difficile parfois imposé par l'environnement externe. En complément, les travaux de Gianfaldoni (2018) sur les contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail face à l'environnement permettent de comprendre les stratégies qui peuvent être mises en place.

La théorie des ressources par son approche intermédiaire offre un cadre d'analyse de l'adaptabilité des structures à un contexte particulier (Pandémie Covid 19). Elle se rallie par ce fait à la question d'acquisition et de gestion de ces ressources, mettant en filigrane les notions d'apprentissage (et d'apprentissage collectif) et de montée en compétences qui rappelle la définition de l'organisation apprenante.

Au sujet de la définition justement, rappelons que le concept d'organisation apprenante prend véritablement racine en France que vers les années 2000. Alors même que c'est pendant la décennie précédente qu'il s'était diffusé dans le système anglo-saxon. Plusieurs chercheurs (Pedler, Boydell et Burgoyne, 1996)⁸⁹ vont tenter de lui apporter une définition en portant leur intérêt sur les stratégies de développement de certaines firmes. Ils vont notamment démontrer que les performances des organisations étudiées étaient étroitement liées à leur forme apprenante. Selon ces chercheurs en effet, la stratégie de ces entreprises reposait principalement sur l'amélioration continue des capacités d'apprentissage de tous les individus, mais plus spécifiquement des ouvriers et de l'encadrement intermédiaire. C'est à partir de ces travaux que l'organisation apprenante a été définie pour la première fois : Il s'agit d'« *une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement afin d'atteindre ses objectifs stratégiques* »⁹⁰. En complément de cette définition, Garvin (1993) mettra l'accent sur la contribution active de l'ensemble des parties prenantes y compris le salarié, en définissant l'organisation apprenante comme une « *organisation capable de créer,*

⁸⁹Pedler M., Boydell T. et Burgoyne J. (1996), *The Learning Company: A strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, London (seconde édition), McGraw-Hill Professional, 243 pages.

⁹⁰ Benhamou, S., Lorenz, E. (2020). Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France. France Stratégie, document de travail n°2020-03

d'acquérir, de transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances. À cette vision de Garvin nous ajouterons que l'entreprise ou l'organisation apprenante est aussi celle qui, après avoir susciter l'apprentissage et le partage des connaissances, impulse au passage une dynamique nouvelle, une vision et une démarche au sens d'une image interne et externe saine. De ce point de vu, la position de Gavin (1993) s'intègre dans la logique de la résolution d'une problématique globale de qualité évoluant de manière transversale de l'intérieur (qualité de l'organisation, et qualité de la gestion des ressources et compétences humaines) vers l'extérieur (qualité des parties prenantes externes et qualité des prestations ou du service chez le client). Cette vision est celle qui se rapproche le plus de notre recherche et que nous adopterons tout au long de notre travail.

Il faut cependant associer à notre approche la dimension des contextes organisationnels qui mettent en exergue l'apport (primordial) de l'encadrement intermédiaire, telle que définie et étudiée par Ingham, et al (1997)⁹¹. Ces chercheurs vont développer un nouveau modèle de management dans lequel les cadres intermédiaires jouent un rôle essentiel dans les processus de création des connaissances et servent d'interface entre les idéaux des directions générales et les réalités opérationnelles (formation ou montés en compétences des salariés et prestations chez les clients).

L'on ne peut cependant ignorer l'apport conceptuel et théorique de Peter Senge (1990 et 1992) qui va réellement donner un corpus de recherche à la notion d'organisation apprenante. Il définira l'organisation apprenante comme étant une *« organisation où les personnes augmentent continuellement leur capacité de créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives ne sont pas freinées et où les personnes apprennent continuellement comment apprendre ensemble »*.

Bien que très riche, la vision de Senge semble très globalisante et n'exprime pas assez la dimension de l'encadrement et de la montée en compétence au service d'une mission sociale qui s'appuie sur la performance économique, elle-même tributaire de ces compétences (objectifs économiques et mission sociale des entreprises d'insertion).

Aussi nous convenons avec Pesqueux (2020) que la notion d'organisation apprenante regroupe des thématiques disparates à savoir : la thématique de l'articulation de composants techniques, c'est-à-dire d'artefacts issus des systèmes d'information formels ; la thématique des facteurs

⁹¹ Ingham, M., Takeuchi, H., Nonaka, I., & Koenig, G. (1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.

organisationnels (structures, procédures, rôles, normes) ; la thématique des facteurs individuels (compétences, facultés telles que la vigilance, etc.) ; la thématique du collectif avec l'apprentissage comme facteur de cohésion organisationnelle, etc. La question organisationnelle nous interpelle spécifiquement dans notre recherche. Dans cette vision l'association d'un modèle d'organisation dite qualifiante avec l'organisation apprenante devient envisageable. En effet la première (organisation qualifiante) se focalise sur l'organisation au sens large et aux processus par lesquels les individus et les groupes font face à des situations changeantes débouchant sur des dispositifs liés à la gestion de la ressource humaine. La seconde (l'organisation apprenante) quant à elle met l'accent sur les processus collectifs de création, de diffusion et d'assimilation des savoir-faire. En tout état de cause, *« ces deux notions font référence à la place de l'agent organisationnel dans la situation de travail qui, confronté à des situations changeantes, ne peut y répondre par référence à des règles. Les savoir-faire pratiques, auparavant en quelque sorte « clandestins », se trouveraient ainsi réintégrés dans le modèle organisationnel »* Livian (2000) ⁹²

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Ce premier chapitre de thèse était consacré uniquement à la présentation des concepts théoriques qui sont mobilisés dans cette thèse. Dans la première section, Il met essentiellement en lumière la notion d'innovation managériale tout en relevant la pertinence de la consistance scientifique de ce concept, en comparaison avec les productions sur les innovations sociales perçues un peu trop globalisantes. Dans le cas qui concerne cette thèse, il est apparu opportun de présenter l'innovation organisationnelle (un volet de l'innovation managériale) comme étant une première réponse à une problématique organisationnelle au sein des entreprises, non sans avoir relevé leurs natures et leur importance en management.

La section deux de ce chapitre a été consacrée au SIAE tant dans leurs origines historiques que dans leur dynamique de développement et d'accompagnement des personnes. L'intérêt était de présenter une vision globale du concept d'IAE afin de maîtriser l'objet de cette recherche.

La section trois enfin, s'est vu attribuée le rôle d'encrage des grandes théories qui soutiennent cette thèse, à savoir la théorie des paradoxes comme cadre d'analyse des tensions, la théorie des parties prenantes et celle des liens faibles pour mettre en avant l'influence marquée de l'environnement externe. D'autres ressources théoriques ont été mobilisées dans une certaine

⁹² Livian, Y.-F (2000) *Organisation – théories et pratiques*, Dunod, Paris, p. 201-211.

mesure. Le tableau suivant propose un récapitulatif des principales ressources théoriques mobilisées.

TABEAU 3: RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES THÉORIES MOBILISÉES

Théories	Intérêt
Théorie des Paradoxes (Smith & Lewis, 2011)	Intérêt pour comprendre et identifier les axes de résolution de ces tensions.
Théorie des parties prenantes (Freeman, Harrison et Wicks ; 2010) et théories des liens faibles Granovetter (2000 et 2006)	Identifier les leviers et les stratégies d'évolution possibles des structures étudiées.
Théorie des ressources (Wernerfelt ; 1984)	Intérêt d'analyse de l'adaptabilité des structures à un contexte particulier comme celui de la pandémie du Covid19
Théorie des organisations apprenantes (Ingham, et al ; 1997) et Pesqueux (2020)	Intérêt porté vers les recommandations sur la conceptualisation d'un outil pédagogique en interne.

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET DESIGN DE RECHERCHE ASSOCIÉS À UNE ÉTUDE DE CAS MULTI SITES

INTRODUCTION DU CHAPITRE II

Ce chapitre présente les méthodes de production des résultats et les outils utilisés tout au long de notre travail de thèse. Nous l'avons structuré en quatre paragraphes regroupés dans deux sections : La première section présente notre choix épistémologique interprétativiste et précise la méthodologie générale de notre recherche-action. En effet, après une définition large du concept de recherche-action, nous nous attarderons sur ses principes afin de justifier le positionnement que nous avons adopté. Ensuite il sera question de faire un exposé de notre démarche de recherche (raisonnement abductif). Arrivera enfin dans cette section le cheminement et les différentes étapes de notre recherche-action. La deuxième section est consacrée globalement à la démarche de l'étude. Elle présente le protocole de collecte des données qualitatives de l'étude exploratoire (cas unique d'observation), ponctuée par l'étude de cas multi sites qui s'en est suivie ainsi que la collecte des données du test (sondage à échelle métropolitaine). En effet, ces deux études seront présentées en trois points à savoir : le recueil des données qualitatives, l'analyse des données et l'évaluation de la qualité de la recherche.

Plan du Chapitre II

Section 1 : Choix épistémologique et méthodologie générale

1.1 Le positionnement épistémologique

1.2 La recherche- action comme cadre méthodologique

Section 2 : La démarche de l'étude : recueil et analyse des données

2.1 Démarche méthodologique et le cheminement de la recherche-action

2.2 Le recueil et l'analyse des données qualitatives de l'étude exploratoire

2.3 Le recueil et l'analyse des données qualitatives de l'étude de cas multi sites

2.4 L'analyse lexicale comme méthode d'analyse des données de l'étude de cas multi sites

2.5 Le tri à plat simple comme méthode d'analyse du sondage

2.6 Design de la recherche pour résumer la démarche méthodologique globale

SECTION 1 : CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

1.1 LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Nous avons choisi de conduire notre recherche suivant le positionnement épistémologique interprétativiste (Popper, 1970), appuyé par un raisonnement abductif.

L'exigence d'un positionnement épistémologique n'est plus à démontrer en sciences de gestion. Plusieurs auteurs (Thiétart et (2014) ; Hlady-Rispal (2012) ; Dumez (2010) ; Velmuradova (2004)) démontreront l'élaboration de la recherche s'appuie sur un guide de pensée nécessaire suivre l'évolution du travail à conduire et pour assoir la validité et la légitimité de cette recherche (Perret & Séville, 2007). Aussi en la matière, on distingue trois paradigmes épistémologiques par rapport auxquels un chercheur, est parfois tenu de se positionner, à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Girod-Séville & Perret, 1999).

Une définition de l'épistémologie à laquelle nous adhérons est celle de Piaget (1967, p. 6), qui la définit comme l'étude de la constitution des connaissances valables, qui cible l'étude des sciences et vise ainsi à questionner la science au travers de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (Perret & Séville, 2003, p. 13 cités par Alaoui Mhammedi, 2020). De ce point de vue, « *un paradigme épistémologique est une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

La distinction entre les trois paradigmes épistémologiques n'est pas évidente surtout au regard de leurs origines philosophiques. Car ces courants de pensée vont s'inscrire peu à peu dans une logique de communautés scientifiques qui vont par ailleurs évoluer au cours des années. Cependant nous nous accordons sur le fait que le distinguo entre les trois courants repose sur au moins trois critères à savoir la nature de la connaissance scientifique produite, les mécanismes de production de cette connaissance et enfin les critères de validité de la production (Perret et Séville ; 2003, p. 14). Pour un chercheur, expliciter sa posture épistémologique dans un projet de recherche, c'est alors préciser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances dans le projet considéré. Parmi celles-ci, les hypothèses gnoséologiques concernent l'origine et la nature de la connaissance. À la base d'un paradigme, il y aurait donc des hypothèses fondamentales, et en particulier des hypothèses gnoséologiques. En l'absence d'interrogation sur ces hypothèses ou fondements, les éléments d'épistémologie seraient alors revêtus d'incohérences (Avenier & Thomas ; 2011).

Pour répondre au critère de la nature de la connaissance scientifique, le chercheur doit porter son attention sur la réalité qu'il essaie de comprendre par le biais de cette connaissance. (Perret & Séville, 2003, p. 17). Le courant interprétativiste appréhende la réalité comme une essence inconnaissable étant donné son caractère complexe et indirect. Cependant, il semble possible de construire et d'interpréter la réalité par la confrontation et le partage des représentations des acteurs (Thietart et al., 2014, p. 26). De ce point de vue, il faut d'avantage s'intéresser au lien existant entre la réalité, l'esprit, la conscience et le chercheur (observateur et expérimentateur). Il en découle une logique d'interdépendance entre les entités, permettant finalement d'aboutir à la connaissance (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Le critère lié à la production de la connaissance scientifique devient alors une interprétation de la réalité perçue des acteurs. Les éléments subjectifs liés aux intentions des acteurs, leurs motivations, leurs attentes, leurs raisons ou même leurs croyances trouvent tout leur sens dans les pratiques et un peu moins sur les faits. Selon Perret & Séville (2003), la posture interprétative rattache la validité d'une connaissance produite à l'idéographie (connaissance de l'individu) et à l'empathie de l'observateur (chercheur) à l'endroit des acteurs. En d'autres termes, il est important de la part du chercheur de se soustraire de la spécificité (particularisme) du cas étudié pour permettre plus tard une extrapolation des résultats obtenus. Le principe est de tenter de caractériser finement le fonctionnement d'individus, et de chercher dans un second temps ce que ces fonctionnements individuels ont en commun.

L'empathie se réfère à la capacité du chercheur à se mettre à la place des acteurs qu'il observe. Dans cette perspective, le chercheur se revendiquant de ce positionnement doit chercher à s'appropriier le langage des acteurs et développer auprès d'eux et avec eux une proximité toute particulière avec le terrain, facilitant la compréhension des réalités sociales telles qu'elles sont vécues et perçues par les acteurs (Pottiez, 2011)⁹³.

Ainsi, dans le cadre de notre travail de thèse, notre choix épistémologique se justifie par le fait que nous cherchons à expliquer via l'interprétation le sens que les acteurs attribuent à la réalité de leurs actions sur le terrain. Il s'agit ici d'expliquer en profondeur comment les entreprises d'insertion (EI) peuvent résoudre les injonctions paradoxales entre économique et social via la mise en place en interne d'un outil pédagogique et comment cette autre organisation devenue qualifiante-puis apprenante permet une insertion socioprofessionnelle durable des salariés en parcours d'insertion. Le raisonnement abductif trouve son sens par de fréquents allés et venues

⁹³ Cité par Alaoui Mhammedi, M. (2020). La dotation de solidarité communautaire et ses effets sur la péréquation financière : une recherche-action au sein d'une communauté urbaine, thèse soutenue à l'Université de Bourgogne Franche-Comté.

sur le terrain. Le principe consiste à rechercher des causes probables à un fait observé, notamment sur le terrain de recherche. En d'autres termes, on recherche des causes probables à des effets certains afin d'aboutir à des énoncés ou à des thématiques plausibles.

1.2 LA RECHERCHE- ACTION COMME CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce travail de thèse s'est fait selon la méthode de la recherche-action. Il convient dès lors de décrire brièvement les principes de la recherche-action avant de justifier ce choix par rapport à notre travail. Après quoi nous ferons un exposé de la recherche exploratoire que nous avons retenue comme démarche. Comme nous l'avons déjà dit nous nous appuyons sur un raisonnement abductif. Enfin, par le biais d'un design de recherche nous présentons le cheminement de notre recherche, ainsi que les différentes étapes de réalisation de celle-ci.

1.2.1 La recherche-action en Cifre

Nous précisons que la thèse que nous avons conduit s'inscrit dans le cadre d'une convention Cifre⁹⁴ subventionnée à hauteur de 70% par l'ANRT⁹⁵ depuis le 15 juillet 2019. Cette convention est assortie d'un contrat de collaboration signé entre l'entreprise Espace développement⁹⁶ accueillant le doctorant d'une part et d'autre part l'Université d'Angers et l'Université de Rennes 2. Il est question dans ce paragraphe d'énoncer les principes qui caractérisent la recherche-action dans un premier temps. Enfin, la pertinence du cadre de recherche est présentée à travers les particularités du contrat Cifre.

1.2.2 La recherche-action

1.2.2.1 La présentation de la recherche-action

« La recherche-action met en question des habitudes, voire des certitudes : la séparation du chercheur avec son objet de recherche, la division du travail au sein du monde scientifique entre ceux qui sauraient et ceux qui n'ont pas à chercher, l'objectivité et, dans la foulée, l'épistémologie classique » (Verspieren ; 1991)⁹⁷.

⁹⁴ Conventions Industrielles de Formation par la recherche

⁹⁵ Association Nationale de la Recherche et de la Technologie

⁹⁶ L'entreprise s'appelait Espace 72 jusqu'en janvier 2020. Elle a changé de nom, de structure et d'organisation à la suite d'une vision stratégique se rapportant aux travaux de recherche que nous avons menés.

⁹⁷ Verspieren-Hoste, M. R. (1991). *Recherche-action de type stratégique et science (s) de l'éducation* (Doctoral dissertation, Université des sciences et techniques de Lille-Flandres-Artois). pp.86-106 où il est question du rapport entre les chercheurs, l'objet de recherche et les praticiens. (NDLR : Voir A.L. N°40, déc.92, p.4).

Il existe plusieurs types de recherches-actions. De manière globale, Savall et Zardet (2004, p. 351)⁹⁸ en font une classification en trois familles à savoir :

- Les Recherches « extérieures à l'entreprise » : ici le chercheur est neutre et indépendant et ne s'autorise aucun contact physique avec le terrain.
- Les recherches « contemplatives » : Contrairement à la première le chercheur est physiquement présent au sein de l'entreprise pour étudier, observer, comprendre, analyser et tirer des conclusions, sans transformer l'objet étudié.
- Les recherches « interactives » : elles supposent que le chercheur est fortement impliqué dans son objet de recherche et participe considérablement aux changements s'opérant dans la structure d'accueil. Il s'agit d'un engagement interactif avec les acteurs au cours de la collecte des données sur le terrain. Finalement, il participe à l'amélioration des performances de l'organisation. « *Les recherches interactives prennent deux formes distinctives : la recherche-action et la recherche-intervention* » (Alaoui Mhammedi ;2020).

Dans tous les cas et comme l'indique Verspieren-Hoste (1991) la véritable recherche-action poursuit conjointement deux objectifs : production de connaissances et changement de la réalité par l'action. Selon cet auteur, cet enjeu double conduit à diminuer autant que faire se peut la place laissée au hasard, et vise à ce que chaque acteur-chercheur ou praticien acquière une réelle capacité à anticiper l'avenir. Elle parle d'ailleurs de " recherche-action de type stratégique" pour mieux appréhender cette démarche qui selon elle, dialectise les deux concepts " recherche " et " action ", sans en privilégier aucun et mène les deux simultanément. En effet cette démarche se fonde, comme son nom l'indique, sur l'analyse stratégique, parce que la stratégie permet aux acteurs de mener à bien une action consciente et réfléchie. Même si elle n'est pas garante de réussite, elle donne cependant des moyens supplémentaires de la brigner (Verspieren-Hoste ; 1991). C'est dans cette vision que nous situons nos travaux de recherche au sein de l'entreprise Espace développement considérée dans notre cas comme le point de départ d'un comparatif multi-sites. Nous nous orientons davantage vers la recherche-action (que nous distinguons de la recherche-intervention) car Elle suppose aussi une certaine distanciation du chercheur. Ainsi donc, « *le chercheur peut s'autoriser à participer, sans oublier pour autant sa position apparemment intermédiaire entre son statut de chercheur, qu'il est avant tout, et celui d'intervenant. Le chercheur doit revêtir une certaine aptitude à composer avec cette position*

⁹⁸ Cité par Alaoui Mhammedi, M. (2020). La dotation de solidarité communautaire et ses effets sur la péréquation financière : une recherche-action au sein d'une communauté urbaine, thèse soutenue à l'Université de Bourgogne Franche-Comté.

ambivalente appelant une certaine maturité pour garder la maîtrise de son projet de recherche
» Jouison-Laffitte (2009, p.11). En effet, nous avons été recruté dans l'entreprise comme salarié-doctorant et notre principale mission était d'assister la direction dans la mise en place d'un projet stratégique structurant d'entreprise école à horizon 2022. Le temps consacré à la recherche était de 50% durant les deux premières années. Cette situation évoluera en troisième année avec 80% du temps consacré entièrement à la recherche.

Par ailleurs, la méthodologie de la recherche-action est légitimée dans un contexte épistémologique interprétativiste comme le précise Brasseur (2012)⁹⁹. En effet, selon cet auteur, le chercheur accède à l'essence de son objet en sollicitant un cadre théorique préexistant à son étude et sur lequel il s'appuie pour comprendre, faire comprendre et orienter l'action, ce qui correspond à nos objectifs.

1.2.1.2 Particularités de la recherche-action en contrat CIFRE

La Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) a été créée en 1981 par L'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) à l'initiative du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). L'objectif confié à la Cifre par l'autorité étatique est de favoriser le développement de la recherche partenariale publique-privée et de placer les doctorants dans des conditions d'emploi. Cette mission repose sur l'association de quatre acteurs autour d'un projet commun pendant trois ans :

- Une entreprise ou une organisation publique qui propose une problématique pertinente en partenariat avec un doctorant et un laboratoire de recherche. Le lien entre les trois entités est régi par la signature d'un contrat de collaboration tripartite ;
- Un doctorant qui mène le projet, son temps est réparti entre l'organisation d'accueil et le laboratoire de recherche, ce qui lui permettra de fournir d'une part un travail légitime au regard de la communauté scientifique et, d'autre part, de proposer des solutions valables à la problématique issue du terrain ;

⁹⁹ Brasseur, M. (2012). L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers. *Recherches en Sciences de Gestion*, 89(2), 103-118. doi:10.3917/resg.089.0101

- Un laboratoire de recherche public qui s'engage à bien mener le projet de recherche et s'occupe de l'encadrement scientifique du doctorant. Dans le cas présent, deux laboratoires sont concernés du fait d'une codirection de thèse ;
- L'ANRT sert de lien entre les trois parties du contrat de collaboration : En contrepartie de l'accueil d'un doctorant, l'entreprise ou l'organisation bénéficie de l'expertise du laboratoire et du doctorant et reçoit par ailleurs une subvention de l'ANRT.

La recherche-action conduite dans le cadre de cette thèse s'est déroulée dans le cadre d'une CIFRE signée le 15 juillet 2019 entre l'entreprise d'accueil et l'ANRT pour une durée initiale de 3 ans prolongée jusqu'au 15 octobre 2022 pour cause Covid. Par ailleurs les autres parties (en plus du doctorant et l'entreprise) au contrat de collaboration de la CIFRE sont : En premier, le laboratoire Granem (Groupe de recherche angevin en Économie et Management) de l'Université d'Angers, agissant en qualité de laboratoire principal. En second (codirection de thèse) le Laboratoire LIRIS (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales) de Rennes 2 pendant les deux premières années. Le codirecteur ayant changé de laboratoire en 2021, cette référence est passée au laboratoire ESO (Espaces et Sociétés) intégré à une Unité Mixte de Recherche CNRS (Centre national de la recherche scientifique) implantée dans cinq Universités de l'Ouest de la France (Angers, Caen, Le Mans, Nantes, Rennes).

Dans le cadre de cette thèse, l'entité d'accueil est une entreprise d'insertion évoluant dans la branche d'activité de la propreté. En d'autres termes il s'agit d'une entreprise de propreté ayant un agrément d'entreprise d'insertion (EI). L'entreprise est située au Mans (72) dans la région des Pays de la Loire. Elle est représentée par son directeur qui occupe ces fonctions depuis janvier 2017 à la suite d'un prédécesseur qui lui avait fait 17 ans à ce poste. Le directeur souhaite résoudre la question de savoir comment peu-t-on parvenir à assurer l'insertion durable des salariés au terme d'un parcours d'insertion d'une durée maximale de 2 ans et aussi comment le modèle actuel d'entreprise d'insertion peut-il évoluer vers un autre modèle d'entreprise tout en conservant son objet économique (entreprise de propreté soumise aux règles d'un marché concurrentiel) et sa mission sociale (entreprise d'insertion soumise à une obligation d'un taux d'insertion d'au moins 60% exigé par les services publics de l'emploi (SPE)).

C'est dans cette perspective que nous sommes recruté par l'entreprise d'accueil en tant que salarié - doctorant sous CIFRE pour contribuer à la conceptualisation d'un tel modèle dans une dimension universelle et pour une perspective d'essaimage futur.

La recherche-action qui sert de support à notre réflexion empirique est menée durant trois ans depuis juillet 2019. Cependant, il faut noter qu'avant cette date nous étions déjà salarié administratif au sein de l'entreprise depuis le 1^{er} janvier 2019 à la suite d'un stage académique

qui s'est déroulé du 12 avril 2018 au 30 décembre 2018. Mais pendant cette période et notamment en octobre 2018, nous avons écrit un projet de thèse qui avait été soumis au Laboratoire GRANEM et qui a été accepté sous condition d'obtention du financement.

Dès l'obtention du financement de l'ANRT le 15 juillet 2019, Nous tenions plus le rôle d'un assistant à la conduite du projet stratégique de l'entreprise dont l'horizon est fixé fin 2022. Ce travail qui comportait différentes responsabilités dont la conduite de projets internes (mise en place de logiciel d'exploitation, responsabilité sociétale des entreprises d'insertion-RSEi et Qualité-Qualipropre), se faisait auprès de la direction et des services à hauteur de 80% de notre temps de travail global. Nous avons aussi la charge de servir de lien entre les partenaires externes (consultants) et la direction de l'entreprise pour la conduite du changement au sein de l'organisation, notamment en matière de communication et de marketing dans une certaine mesure. Au cours de cette période, nous disposons d'un bureau. Cependant les déplacements étaient réguliers pour la collecte de données ou pour des réunions et autres rencontres avec les partenaires au projet. En ce qui concerne notre mission, nous avons une très grande liberté d'action.

Les éléments présentés ci-dessus nous permettent de justifier le recours à la recherche-action dans le cadre de notre travail de thèse. De manière générale, cette recherche a pour finalité de produire des connaissances utiles à l'action par l'implication du dirigeant de l'entreprise (fonction stratégie) et de produire de nouvelles connaissances exploitables académiquement.

SECTION 2 : LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE : RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

2.1 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET LE CHEMINEMENT DE LA RECHERCHE-ACTION

2.1.1 Recherche exploratoire qualitative et recherche conclusive pour un double raisonnement abductif et confirmatoire (déductif simple)

La conception de la recherche est définie comme un cadre permettant de mener des activités de recherche dans différents domaines d'études. La conception de la recherche est classée en deux catégories importantes, à savoir la recherche exploratoire et la recherche conclusive (test).

La recherche exploratoire a souvent pour objectif premier d'explorer un problème afin de permettre une compréhension approfondie. Elle se concentre sur la découverte des idées et des

pensées. Elle convient aux études suffisamment souples et oblige par ce fait le chercheur à considérer les moindres aspects du problème. Les informations attendues ici sont vaguement définies et le processus de recherche est flexible et non structuré. La recherche exploratoire utilise souvent comme méthode : enquête sur la littérature; enquête d'expérience et l'analyse des idées. Le Test quant à lui se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique (Charreire & Huault, 2001)¹⁰⁰.

Dans tous les cas, trois raisonnements sont possibles : la déduction, l'induction et l'abduction. Selon Thietart et al. (2014, p.78), le chercheur pour explorer aura recours à un raisonnement de type inductif et/ou abductif. Tant dis que le chercheur qui épouse une démarche de recherche conclusive ou test est porté par un raisonnement de type déductif ou hypothético-déductif. L'induction ne sera pas abordée dans notre recherche.

« L'abduction une opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » (Koenig, 1993, p.7 cité par Thietart et al., 2014, p.81). Dans tous les cas, le chercheur tente de formuler une règle encore inconnue ou très peu connue qu'il devra par la suite mettre à l'épreuve (test) pour en tirer une loi. Il est quand-même à noter que le raisonnement abductif ne recherche pas toujours des lois universellement admises. En effet, comme c'est le cas pour notre recherche, le chercheur essaie souvent de trouver « une explication capable de désambiguïser un événement communicatif isolé...L'abduction est un procédé typique par l'intermédiaire duquel on est en mesure de prendre des décisions difficiles lorsque l'on suit des instructions ambiguës. » (Eco,1990 : 248 cité par Thietart et al., 2014, p.80). L'abduction fait appel à une méthode analogique ou par la métaphore afin de rendre compte. Or selon Thietart et al. (2014), le recours du chercheur au raisonnement analogique ou aux métaphores est admis lorsque le processus de production de la connaissance choisi par le chercheur est l'exploration. Ceci est le cas dans notre démarche de recherche. Selon Girin (1990)¹⁰¹, la démarche abductive est une confrontation régulière des théories aux observations du terrain. Il s'agit en effet d'un jeu d'allers et retours entre théorie et terrain au sein duquel il s'agit bien de confronter des schémas théoriques à des observations réalisées en situations réelles, et pour lesquelles le chercheur ne peut avoir une place d'observateur neutre, dans la mesure où les acteurs vont lui affecter un rôle dans le processus.

¹⁰⁰ Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55. Cité par Alaoui Mhammedi, M. (2020)

¹⁰¹ Cité par Alaoui Mhammedi, M. (2020)

Ce fut également la posture que nous avons en qualité de chercheur. Comme nous l'avons déjà évoqué dans ce paragraphe, un raisonnement abductif devrait conduire à une construction des lois ou dans certain cas, à une construction d'explications qui nécessiteront par la suite une validation par un test (recherche conclusive). Ce dernier est souvent abordé suivant un raisonnement de type déductif ou hypothético-déductif.

Grawitz (2000), cité par Thietart et *al.* (2014) explique que le raisonnement par la déduction est avant tout un moyen de faire une démonstration des hypothèses de départ (prémises). Il s'agit donc ici de confronter la théorie au terrain afin de produire des connaissances sur un aspect donné de la recherche, même s'il est admis de distinguer la déduction dite formelle (de l'implicite à l'explicite) caractérisée usuellement par les syllogismes et la déduction constructive qui implique une conclusion basée sur un apport de connaissances nouvelles et non une sorte de tautologie comme c'est le cas dans un raisonnement déductif formel (Thietart et *al.*, 2014). Un raisonnement déductif simple sera utilisé dans la partie conclusive de notre recherche. Nous y adoptons une approche basée sur une déduction constructive dans ce sens que celle-ci nous permet d'élaborer plusieurs items secondaires (issue de la recherche exploratoire) que nous avons ensuite confronter à la réalité du terrain. Le but est de porter une appréciation sur la pertinence du modèle (Thietart et *al.*, 2014).

En résumé, notre recherche-action est menée en deux grandes phases distinctes suivant des raisonnements tout aussi différents mais complémentaires :

En premier nous avons fait une recherche de type exploratoire qualitative portée par une démarche abductive, qui alterne des allées et des retours entre la théorie et le terrain. Elle aboutit à l'explication du phénomène observé et à la production d'items.

La seconde phase de cette recherche est de type conclusive (test) avec une approche quantitative. Elle s'appuie sur un raisonnement de type déductif simple dont le but est de confronter les items de la première phase à la réalité du terrain (validation ou invalidation par les acteurs élargis).

En traitant de manière différenciée les deux modes de raisonnement (abduction et déduction), Thietart et *al.* (2014, p.82) admettent volontiers qu'il existe bien une complémentarité scientifique entre les deux approches dans le processus de production des connaissances.

2.1.2 Le cheminement de la recherche-action

Les activités liées à la recherche doctorale commencent en février 2019 mais de façon accessoire, puisque nous étions engagés par un contrat de travail hors subvention. Cette phase

était essentiellement consacrée au recadrage du sujet de thèse, à travers des recherches documentaires menée occasionnellement. Ce temps d'attente du financement était souvent marqué par des formations doctorales que nous avons menées.

Dès l'obtention du financement, le déroulement de la recherche-action s'est fait essentiellement en 3 étapes :

2.1.2.1 Étape 1 : Recherches exploratoires pour comprendre l'environnement

Dès le 1^{er} novembre 2018 (juste après l'admission en thèse) jusqu'au 15 juillet 2019, un travail de cadrage du sujet a été fait, ponctué par des formations doctorales et des rencontres avec les directeurs de thèse. Ceci a conduit à poser une problématique de recherche et à préciser les objectifs de la thèse. Pendant cette étape, il a également été question de comprendre et de bien cerner l'environnement dans lequel le travail a été mené, notamment en termes de fonctionnement, d'organisation et d'environnement institutionnel des SIAE.

C'est ainsi qu'à partir de février 2019, commence un travail de recherches exploratoires (cumulé par nos fonctions de salarié administratif – hors contrat thèse) qui a été mené par des échanges et entretien avec les responsables de l'entreprise d'accueil et leurs homologues de la région pays de la Loire, rassemblés dans un groupement momentané d'entreprises d'insertion (GME). Ajouté à ceci toutes les rencontres et échanges avec plusieurs responsables de la fédération nationale des entreprises d'insertion (FEI) à Paris et ceux de la branche de l'ouest. Notre principal interlocuteur est le directeur de l'entreprise d'accueil (aujourd'hui président du groupe) qui n'a en aucun cas hésité à nous orienter dans le secteur de l'insertion et surtout à nous mettre en contact permanent avec ses homologues dirigeants membres de FEI, les administration (rencontres et échanges réguliers avec le Responsable de service de la DIRECCTE (DREETS)¹⁰² - Unité Départementale de La Sarthe) ainsi que l'ensemble du réseau de la structure. Les réunions, les échanges et les entretiens ont été enrichies par des échanges par mail avec d'autres interlocuteurs du domaine notamment les prescripteurs (Pôle emploi, mission locale) les responsables du réseau chantier-école, les responsables du GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). Nous étions surtout un observateur dans ces premiers contacts avec les acteurs. Cependant, tout ceci nous a permis de comprendre l'entité d'accueil (son fonctionnement, ses compétences, ses partenaires, son projet) et le domaine de

¹⁰²Au 1^{er} avril 2021, Les DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et les DRCS (Direction régionales de la cohésion sociale) sont devenues les DREETS (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités).

l'insertion dans sa globalité. Ce qui a permis de mieux définir la problématique générale de la thèse à savoir **comment peut-on concilier de manière fonctionnelle et dynamique la dimension économique et la dimension sociale au sein d'entreprise d'insertion (EI)?** De cette idée principale découle un l'objectif premier de la thèse à savoir : la conceptualisation d'un modèle organisationnel d'entreprise d'insertion capable **d'éviter ou de mieux gérer les injonctions paradoxales qui découlent d'une dichotomie d'objectifs marchand (économique) et social (accompagnement des salariés).**

La phase 1 nous a ensuite permis d'identifier un profil de structures et des répondants potentiels à la recherche. En effet, les structures qui participent à la recherche ont chacune un profil de SIAE, justifiant d'un agrément d'entreprise d'insertion (EI) et évoluant en tout ou partie dans la branche de la propreté (et/ou du nettoyage). Il nous tenait cependant à cœur d'avoir au moins un représentant par statut social (Association, SA, EURL, SARL, etc), en privilégiant autant que possible, une couverture régionale la plus large possible en Pays de la Loire.

Concernant les profils visés au sein des organisations, nous nous intéressons au dirigeants (directeur ou administrateur), au responsable de l'accompagnement (responsable RH ou ASP), au responsable en charge de la formation, au responsable opérationnel (tuteur ou chef d'équipe) et enfin au salarié en insertion.

À l'issu de la première phase, un guide d'entretien provisoire a été élaboré et proposé à nos directeurs de thèse. S'en est alors suivie par une série de rencontres et d'échanges avec pour finalité de valider le guide d'entretien par ailleurs pour chacun des profil (5 guides d'entretien différents). Le guide a également été soumis à l'appréciation du référent en unité d'accueil (dirigeant de l'entreprise).

L'étape1 était essentielle à la poursuite de la thèse nonobstant le fait qu'elle a principalement été effectuée en parallèle d'un contrat de travail non doctoral et pendant une période d'attente du financement de la thèse longue et mentalement pénible.

2.1.2.2 Étape 2 : Une étude de cas multi sites pour mettre en évidence le fonctionnement des EI et identifier les pistes de conceptualisation d'un autre modèle

Lorsque le financement est devenu effectif, l'organisation du terrain de recherche est alors mise en œuvre afin de collecter les données empiriques permettant de comprendre la difficile cohabitation entre dimensions économique et dimension sociale au sein de EI.

La deuxième phase de notre thèse est essentiellement consacrée à l'administration du guide d'entretien (annexe 1). Cette phase vise à comprendre comment les EI font face en interne aux tensions possibles qui naîtraient de cette dichotomie d'objectifs économique et sociale. L'intérêt visé ici est dans un premier temps, de justifier notre axe de recherche en mettant en relief l'effectivités des injonctions paradoxales au sein des EI. Dans un second temps il s'agit d'identifier ce qui pourrait faire lien entre les deux dimensions. Cette phase s'est déroulée dès le mois de septembre 2019 et s'est étendue jusqu'en janvier 2021. Cette durée assez longue est due à la pandémie du Covid 19 qui empêchait des descentes sur le terrain. La collecte des données qualitatives a été réalisée individuellement en face à face par des entretiens semi-directifs, exception faite de deux entretiens qui ont été menés par visio-conférence. Nous avons conduit 18 entretiens auprès de 4 EI localisées dans la région des Pays de la Loire. Nous avons interviewé 5 catégories d'individus dans chacune ces structures (non absolu) depuis les dirigeants (directeurs, responsables accompagnement et de formation) jusqu'au salarié en insertion (personnes en parcours d'insertion). Nous avons également mené 2 entretiens formelles avec des personnes ressources dans le domaine de l'insertion. Ce qui porte le nombre d'entretien individuels à 20. Ces entretiens ont été complétés lors de l'analyse par un ensemble de données secondaires internes (rapport internes, réunion de direction et externes (Alternative Économique n°044 - 05/2010, rapports FEI et FEP).

Notre échantillon qualitatif est composé de 4 entreprises d'insertion ayant pour tout ou partie une activité de propreté. Nous avons choisi de poursuivre une approche par branche (branche de propreté) afin d'assurer une certaine homogénéité dans le corpus qui découle des entretiens retranscrits. Ces entreprises sont géographiquement dispersées dans la région des Pays de la Loire afin d'assurer plus tard une vision centrifuge par rapport à la situation de notre entité d'accueil. Les acteurs interviewés au sein des entreprises présentent des profils variés à savoir: des dirigeants ou administrateurs ; les responsables RH d'accompagnement social ; les responsables de formation (le cas échéant) ; les cadres opérationnels (chef d'équipe ou tuteur) et les salariés. Tous ces interlocuteurs se côtoient au quotidien dans leurs structures respectives et travaillent tous aussi bien à l'atteinte des objectifs économiques (court terme) de l'entreprise qu'à sa mission sociale d'accompagnement (long terme) des publics vulnérables vers une sortie dynamique sur un emploi durable. Dans ce sens ils contribuent tous à la conceptualisation d'un nouveau modèle d'entreprise d'insertion capable de concilier, le cas échéant ces deux dimensions. Cette variété des profils interviewés a contribué à une meilleure compréhension de l'entreprise d'insertion et permet ainsi une pertinence de la qualité des analyses par la triangulation des acteurs.

Les entretiens menés ici ont permis de recueillir des données sur différents aspects du fonctionnement et de l'organisation des EI ; leur évolution ; leurs stratégies de développement ; la culture d'entreprise ; les projets ou perspectives à l'aune des évolutions législatives et réglementaires ; les stratégies commerciales ; les outils d'accompagnement des salariés en parcours ; les outils de gestion et la perception des publics cibles. À l'issue de cette étape, nous avons :

- Justifier le sujet de recherche en démontrant la présence effective des injonctions paradoxales, sources de tensions permanentes entre la rigueur de la vision marchande et les exigences légitimes de la mission sociale d'accompagnement au sein des EI. Ceci a été fait au travers d'une analyse factorielle de correspondance.
- Identifier au travers d'une analyse de similitude, les occurrences majeures qui constituent notre hypothèse de travail. Il en est ressorti que **la formation des salariés** se trouve au cœur de cette gestion d'objectifs juxtaposés.

2.1.2.3 Étape 3 : Une enquête quantitative

Pour aller plus loin dans notre recherche il a fallu tester la validité de l'idée selon laquelle la mise en place d'un outil pédagogique (hybride) en interne (la formation), contribue à éviter ou à réduire les injonctions paradoxales au sein des EI. Ceci nous a conduit à la troisième phase de notre recherche qui consistait à extraire de nos entretiens, un certain nombre d'items qui ont servi à l'élaboration d'un questionnaire d'enquête nationale (France métropolitaine). Cette phase débute mars 2021, à la suite des analyses issues de l'étude de cas multi site. Elle ne s'achève qu'en décembre 2021 après avoir collecté 35 réponses avec l'appui de nos contacts à la FEI, donc 32 sont exploitables.

Cette étape consistait dans un premier temps en l'élaboration du questionnaire qui allait être soumis aux différents responsables d'entreprise d'insertion principalement de la filière propreté (mais également à d'autres filières). Le questionnaire a été fait sur la base des résultats de la recherche qualitative réalisée dans un cadre géographique limité en Pays de la Loire. Le but de cette enquête est d'interroger plus largement (à l'échelle métropolitaine) les professionnels sur leur pratiques et leurs perspectives (ou aspirations) en matières d'accompagnement des salariés. Ces questions portent essentiellement sur les choix stratégiques organisationnelle liés à l'introduction formelle d'outil pédagogique au sein des EI. L'idée est de sonder les participants quant à la possibilité qu'un tel modèle participe à l'équilibre fonctionnel (équilibre entre

économique et social) de l'EI d'une part, et que d'autre part permettrait d'accompagner les salariés vers une sortie dynamique à un emploi durable (équilibre dynamique).

Le questionnaire (Annexe 2) a été administré en ligne dès le mois de mai 2021. Il sera reconduit en septembre puis en novembre 2021. Le sondage a été envoyé à 70 entreprises d'insertion, toutes filières confondues. Nous avons reçu 32 retours exploitables, soit environ 46% des réponses. Cette enquête a été ponctuée par de nombreuses relances et des rencontres avec les responsables d'entreprise. Nous avons par exemple profité de notre participation au congrès FEI tenu à Clermont-Ferrand en octobre 2021 pour sensibiliser les chefs d'entreprise à apporter leurs réponses au questionnaire.

2.2 LE RECUEIL ET L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

L'objectif principal de l'étude exploratoire était de comprendre l'environnement interne et externe des entreprises d'insertion. Pour arriver à cet objectif, nous avons réalisé un certain nombre d'entretiens semi-directifs enrichis par la recherche documentaire, les réunions de direction et les participations aux rencontres avec la FEI et les dirigeants d'autres EI.

Encadré : Résumé des activités rattachées à la recherche exploratoire 2018 et juin 2019

De manière globale, l'année 2018-2019 avait été marquée par un travail exploratoire dense ayant conduit à la relecture du projet de thèse afin de lui donner une dimension plus universelle. Le travail d'affinement ainsi réalisé avait alors abouti à la l'obtention du financement du projet de recherche auprès de l'ANRT (CIFRE), notifié le 15 juillet 2019 et confirmé en octobre 2019 par la signature du contrat de collaboration. Nous reprenons ici le résumé des actions menées au cours de cette première année:

Au le plan académique:

En plus des formations doctorales:

- **Un travail d'affinement et de compréhension du sujet** a permis de ressortir la dimension universelle de notre recherche : Ce travail a été réalisé en étroite collaboration avec les deux directeurs de thèse ainsi qu'avec le concours actif de Mme la directrice du GRANEM de l'heure.

- **Une première étude exploratoire** : elle s'est faite au travers de recherches documentaires et d'entretiens avec les dirigeants de l'entreprise d'accueil ainsi qu'avec les responsables de quelques de SIAE que nous avons eu l'occasion de rencontrer à plusieurs reprises.
- **Un document de synthèse** a été produit et validé par le directeur et le codirecteur de recherche.
- **Une première présentation des travaux** : Nous avons préparé un support et communiqué pendant la journée des doctorants (9 mai 2019- Granem) sur le thème : *Innovation managériale dans une entreprise d'insertion, illustration du cas d'entreprise école Espace*

72

Au plan professionnel :

Dans le cadre de nos fonctions en entreprise, nous avons effectué plusieurs sorties (professionnelles) qui représentaient autant d'opportunités pour la recherche doctorale :

- **Le 08/01/2019 Réunion avec la fédération des entreprises d'insertion à Paris** : cette première rencontre avait pour intérêt de m'introduire auprès des dirigeants des SIAE et d'avoir un premier contact avec mon terrain d'étude. Quelques entretiens ont également alimenté cette première démarche exploratoire.
- **28/01/2019 Réunion de travail DLA et groupement momentané d'entreprise d'insertion à Cholet (49)**: un intérêt majeur a été porté sur la stratégie de développement des SIAE concernées. Nous y avons obtenu des informations sur chaque structure et de leur volonté commune de faire évoluer leurs structures en intégrant toutes les parties prenantes de leur territoire respectifs.
- **26/02/2019 Travail d'équipe sur le développement stratégique du GME à Angers** : Un échange a été mené sur le rapport de la cour des comptes sur l'IAE publié le 15/01/2017. Cet échange nous a permis de mieux appréhender le contexte politique dans lequel évoluent les SIAE.
- **07/03/2019 Visite de Travail à Rouen à une entreprise homologue (ODS)** : l'intérêt dans le cadre de notre recherche portait sur l'expérience d'une entreprise d'insertion qui avait réussi le pari d'intégrer un plateau pédagogique (école) à son activité de production. Nous y avons trouvé des éléments organisationnels et structurels (dont on se servira pour concevoir des items du guide) qui pourraient justifier leur succès. Ce qui correspondait à l'un de nos objectifs de recherche qui est la conceptualisation d'un modèle d'entreprise d'insertion.

- **15/03/2019 Job dating avec pôle emploi** : occasion unique de discuter avec le principal prescripteur des SIAE. Nous avons été édifié sur les rouages du système et des rapports entre les SIAE et les prescripteurs.
- **19/03/2019 présentation du projet de recherche à la FEI à Paris** : l'intérêt était d'obtenir le soutien de la fédération quant à ce projet (ce qui est désormais effectif) et de préparer ainsi mon terrain d'étude.
- **06/05/2019 Réunion de travail FEI à Angers** : Comprendre les orientations de la nouvelle réforme sur la formation professionnelle et les dispositifs de financement locaux pour les SIAE engagées dans les chantier-écoles et les entreprises de même type.
- **27/06/2019 réunion avec le club ESS du Mans** : Bien que de nature professionnelle cette réunion nous a permis d'élargir la connaissance du réseau de l'entité d'accueil.

Le tableau ci-après présente la liste des entretiens exploratoires qui ont été menés durant la première phase :

TABLEAU 4: LISTE DES ENTRETIENS DE LA PHASE EXPLORATOIRE

ACTEURS	DATE	OBJECTIFS
Dirigeant de la structure d'accueil	06/11/2018	Comprendre la structure, son fonctionnement, son projet, ses perspectives en matière d'accompagnement
Responsable d'exploitation de la structure d'accueil	30/11/2018	Comprendre le métier de la propreté, son organisation et ses exigences
Responsable de l'accompagnement social des salariés	12/12/2018	Comprendre le rôle de l'accompagnement socio-professionnel et les contraintes liées aux profils des publics.
Directrice générale de Montjoie et président du CA de l'entreprise d'accueil	21/12/2018	Présenter le projet de thèse et requérir des avis extérieur sur l'environnement de la structure
Entretien avec les représentant de l'État (Direccte)	04/01/2019	Comprendre les politiques publiques en matière d'insertion et examiner les rapports entre l'État et les EI

Cheffe de service OPCA transport et service	16/01/2019	Comprendre les mécanismes d'octroi de financement par l'organisme collecteur de la branche
Président FEI national - Paris	15/02/2019	Comprendre l'organisation patronale et son véritable rôle. S'imprégner du réseau des entreprises d'insertion et identifier les têtes de file.
Président FEI ouest	21/02/2019	Intégrer le réseau afin de préparer les futurs entretiens multi sites
Dirigeants de EI à Angers et Cholet	14/03/2019	Ces responsables se concertaient dans le cadre d'un GME. C'était l'occasion de présenter le projet de thèse et de comprendre plus largement le fonctionnement des EI et leur environnement. Ceci a aussi permis d'identifier les problématiques communes (générales) ainsi que les perspectives en matière d'accompagnement des salariés en insertion
Dirigeant de EI à Nantes		
Dirigeante de EI à la Roche-sur-Yon		
Cheffe de projet Afest dans une EI	23/03/2019	Comprendre le fonctionnement des Afest dans une EI
Consultant Afest	09/05/2019	Identifier un cadre juridique à l'Afest et mieux comprendre sa mise en œuvre
Dirigeant de la structure d'accueil	25/06/2019	Entretien sur le projet stratégique de l'entreprise, comprendre les implications du projet dans la thèse et avoir une première lecture de la conceptualisation possible d'un autre modèle d'EI. Confrontation avec les informations obtenues dans des entretiens extérieurs à la structure

L'analyse des données issues de la recherche exploratoire n'a pas nécessité de transcription. Les entretiens étaient reportés par prise de note. Nous avons ensuite effectué une relecture et un tri manuel des notes. L'idée était de comprendre le fonctionnement global de l'IAE et de mieux cerner l'objet de la recherche, à savoir les EI. Il fallait également confronter les premières

impressions du terrain avec les éléments internes obtenues de la structure d'accueil ainsi que les éléments théoriques tirés des exploitations des documents. Ce travail exploratoire a non seulement permis de mieux cerner le terrain de recherche, mais aussi, il conduit à un énoncé plus claire de la problématique du sujet et des objectifs y afférents. Un guide d'entretien destiné au entretiens de la seconde phase a été élaboré à l'issu de la recherche exploratoire. Le guide reprend principalement les préoccupations relevées pendant les entretiens préliminaires.

2.3LE RECUEIL ET L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES DE L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES

Quatre entreprises d'insertion ont été retenues pour la conduite de l'étude de cas multi sites. La collecte des données s'est faites dans un contexte de Pandémie (Covid19). Ce qui avait rendu très difficile l'accès au terrain de recherche. Par ailleurs, seul un responsable avait accepté un échange par vision. Nous étions donc ainsi face à l'obligation d'attendre l'opportunité de poursuivre nos entretiens en présentiel.

2.3.1. Le recueil des données de l'étude de cas multi sites

2.3.1.1. La constitution de notre échantillon qualitatif

Le choix des quatre EI qui tiennent lieu de site s'est fait essentiellement par soucis d'homogénéité et en tenant finalement compte des contraintes ou des restrictions imposées par le contexte de la Covid 19. Il a aussi fallu tenir compte du budget très limité qui obligeait de restreindre les déplacements au moins éloignés possibles. Ainsi donc l'échantillon choisi ne tient absolument pas compte d'un quelconque critère de représentativité ou de quota, mais plutôt de quelques éléments qui nous ont semblé importants. Il s'agit en d'autres termes d'un échantillon de convenance.

Pour ce type d'échantillon les répondants sont sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans aucun critère de choix théorique. C'est ce que (Royer & Zarlowski, 2014) désignent par un échantillon boule de neige, qui s'avère peu couteux et surtout adapté lorsque l'accès au répondant est très difficile comme ce fut le cas dans cette thèse. En effet, il était assez aisé au départ d'avoir quelques échanges rapides pendant la phase exploratoire. Les entretiens de la phase 2 exigeaient une disponibilité d'au moins 1 heures de la part du dirigeant et des autres répondants. Ceci qui rendait très complexe l'obtention d'un

rendez-vous. Par ailleurs les entretiens étaient menés individuellement (une personne à la fois) au sein de chaque structure. Ce qui ramenait à 5 h environ le temps d'entretien à consacrer à chaque entreprise.

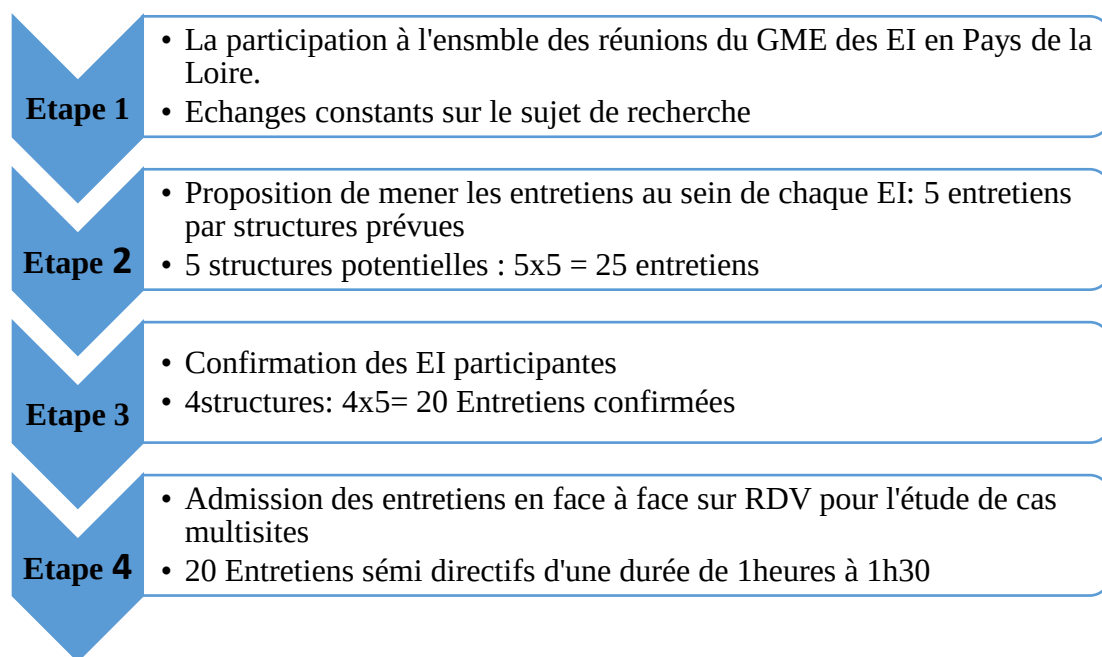
Dans cette étude de cas multi sites, les quatre EI choisis correspondaient à un certain nombre de critères qui rendaient la recherche possible à savoir:

- La disponibilité des dirigeants et leur intérêt porté à la recherche ;
- Appartenance à la même région (Pays de la Loire), mais suffisamment éloignées géographiquement pour éviter des interactions directes. Cependant le fait d'appartenir à la même région assure une certaine homogénéité des répondant quant à l'application des textes et au rapports avec les administrations. Par ailleurs l'appartenance à une même circonscription régionale offre une facilité de déplacement au chercheur. Ce qui aurait été fortement été compromis en cas de déplacement extrarégionaux ;
- Les quatre structures détiennent toutes de l'État un agrément d'Entreprise d'insertion (EI) ;
- Les quatre EI ont le même support d'activité économique, ce qui autorise une approche par branche;
- Les quatre structures sont de taille différentes
- Les quatre structures ont des statuts juridiques différents

Afin de valider le guide d'entretien, nous l'avons testé au sein de la structure d'accueil. Nous l'avons également destiné par mail à deux professionnel de l'Insertion pour avis.

Les structures qui participent à l'étude ont été choisies selon le processus suivant :

FIGURE 3: PROCESSUS D'ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE



D'après Hlady-Rispal (2002, p. 82), un échantillon doit respecter un certain nombre de critères d'échantillonnage théorique, ce quel que soit le type d'échantillon adopté. Dans notre étude de cas multi site nous avons été contraint de constituer un échantillon de convenance. Néanmoins le processus d'échantillonnage respecte bien les critères énoncés par Hlady-Rispal (2002) à savoir : la représentativité théorique des cas, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et l'alignement avec l'objectif de recherche. Le tableau ci-dessous explicite ces différents critères:

TABLEAU 5: CRITÈRES D'ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE ET APPRÉCIATION À L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES DES EI

Critères d'échantillon théorique	Implications	Degré d'importance pour la recherche	Appréciation de l'Échantillon
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable	Notre échantillon est composé de 4 EI situées en Pays de la Loire et évoluant dans la même branche d'activité. Elles disposent d'un agrément Entreprise d'insertion. 5 entretiens sont menés dans

			chacune des structures selon les mêmes niveaux de responsabilité
Variété	Recherche de cas très différente, les uns des autres (secteur d'activité, mode relationnel, stade de développement, ...)	Indispensable, si l'étude de cas multi sites à visée de généralisation de théories	Les structures interrogées ont des statuts juridiques différents. De même que les répondants occupent différentes responsabilités essentielles à toutes les EI. De plus les structures sont de tailles différentes en termes d'effectif et de CA
Équilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée des situations différentes	Souhaitable	Sur les 4 structures nous avons une association ; une Eurl, une SA et une est PM de droit privé inscrites au RCS
Potentiel de découverte	Sélection de cas riche en données sur le phénomène étudié, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable	Les EI choisis sont toutes membres actifs de la FEI. Deux d'entre-elles occupent un poste au niveau national et participent ainsi aux discussions politiques en matière d'insertion
Alignement avec l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché (test, généralisation de théorie, validation de théorie, ...)	logique	L'alignement est assurée ici à travers la mission d'accompagnement des salariés qui implique des changements organisationnels au sein de chacune des structures.

Source : Inspiré de Hlady-Rispal (2002, p. 82)

2.3.1.2. Le recueil des données qualitatives

Le recueil des données de l'étude de cas Multi sites a été réalisé à travers 20 entretiens semi-directifs administrés en présentiel dans 4 structures différentes situées en région des Pays de la Loire. Ces entretiens constituent la principale source de nos données Primaires. Ils ont été complétés par des entretiens avec des personnes ressources du domaine de l'Insertion et quelques

documents secondaires (articles et arrêté gouvernemental). Pour des raisons de confidentialité, les noms des structures et des personnes ayant participé aux entretiens ne seront pas divulgués. Nous rappelons que les structures présentent des caractéristiques communes à l'objet de la recherche à savoir qu'elles sont toutes des entreprises d'insertion ; qu'elles évoluent dans la même branche d'activité et qu'elles se sont fixées pour objectif principal d'accompagner les publics vers une sortie dynamique à un emploi durable. Ces structures connaissent aussi dans leur ensemble des problèmes d'arbitrage permanent entre objectifs économiques et mission sociale.

2.3.1.2.1. Le profil des répondants au sein des EI étudiées

Le tableau ci-après résume le profil de notre échantillon détaillé. C'est-à-dire les 5 profils interviewés dans chacune des quatre EI. Ce qui aurait fait au total 20 profils dans les EI. Cependant dans l'une des structures, nous n'avons pas eu la possibilité d'interviewer 3 profils. Nous avons donc complété notre échantillon par des profils ressource, c'est-à-dire des personnes ouvrantes dans l'insertion et capables de nous donner une lecture objective sur la question. Nous les désignons par « PERS » suivi de leur code postal.

TABLEAU 6: PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE CAS MULTI SITES

CODE ÉCHANTILLON (Suivant code postal)	LIBELLE
EI 44	Entreprise d'insertion (EI) située dans le 44
EI 72	Entreprise d'insertion (EI) située dans le 72
EI 85	Entreprise d'insertion (EI) située dans le 85
EI 49	Entreprise d'insertion (EI) située dans le 49
PERS 85	Personne ressource de l'IAE localisée dans le 85
PERS 75	Personne ressource de l'IAE localisée dans le 75 (Paris)

2.3.1.2.2. L'entretien comme technique de recueil de données Primaires

La méthode des entretiens comme technique de recueil des données a été choisie du fait de son caractère flexible et de l'interaction que le chercheur a avec son terrain. Cette technique apporte en effet une information sur le phénomène étudié et autorise des interprétations des acteurs basées sur le vécu ou encore au regard d'un phénomène donné. L'entretien peut être individuel (en face à face) ou collectif (entretien de groupe avec un panel de répondants). D'après le principe de non-directivité, on distingue traditionnellement deux sortes d'entretiens : l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif (Thietart et al., 2014, p. 274).

L'entretien non-directif est mené sur un thème général défini par l'investigateur. Ce dernier se contente de définir un thème et de faciliter le discours de la personne interrogée, sans intervenir sur l'orientation du sujet. Ici il n'y a donc pas de sous thème prévu pour des relances. Et l'échange reste très peu formalisé. Avec l'entretien semi-directif, aussi appelé entretien « centré », le chercheur applique les mêmes principes, à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis (Thietart et al., 2014, p. 274). L'entretien semi-directif est en général souvent préféré par les chercheurs qui utilisent la recherche qualitative (Miles & Huberman, 2004 ; Baumard et al., 2007). Le principe ici étant de susciter un échange avec son interlocuteur, sans lui donner l'impression d'influencer ses réponses. Il s'agit d'interroger les personnes avec une attitude marquée de non-directivité (Baumard et al., 2007).

Dans le cadre de notre travail de thèse, nous avons choisi la technique d'entretien semi-directif et individuel en face à face. Ce choix se justifie par notre souhait d'orienter le discours dans la ligne directrice de notre recherche. Nous avons utilisé un guide d'entretien structuré mais sans influencer le répondant. De plus il fallait rester cohérent avec l'ensemble des répondants afin d'obtenir un corpus homogène. Nous n'avons pas mené d'entretien collectif dans le cadre de cette thèse, puisque nous voulions avoir des avis marqués par catégorie de répondant. La méthode individuelle nous permet d'avoir une diversité dans les réponses, en annulant le risque qu'un répondant n'influence l'autre comme c'est parfois le cas dans un panel. Les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone. Cependant, nous faisons également une prise de note sur les éléments du discours qui paraissaient intéressants sur le moment.

Le tableau ci-dessous présente les dates des entretiens (20 entretiens entre février et septembre 2020) que nous avons menés sur chaque site (bureaux mis à disposition avec des interlocuteurs seuls en face à face) :

TABLEAU 7: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DATES D'ENTRETIEN DE L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES

CODE ÉCHANTILLON EI (Suivant code postal)	LIBELLE	DATE DE L'ENTRETIEN
EI 44	Dirigeant (son bureau)	20/02/2020 (Matinée)
	Chef(fe) d'équipe/tuteur (trice) (sur site)	
	Stagiaire en RH (bureau)	
	Responsable de l'accompagnement social (son bureau)	20/02/2020 (Après-midi)
	Salarié en insertion (bureau dédié)	
	Responsable de la formation (bureau)	
EI 72	Dirigeant (bureau)	18/12/2019
	Chef (fe) d'équipe/tuteur (trice) (bureau)	24/01/2020
	Responsable exploitation et formation (bureau)	16/01/2020
	Responsable RH et accompagnement social (bureau)	15/01/2020
	Salarié (sur site du travail)	06/03/2020
EI 85	Dirigeant (bureau)	12/02/2020 (Matinée)
	Responsable formation et d'exploitation (bureau)	
	Responsable accompagnement social (bureau)	12/02/2020 (Après- midi)

	Chef (fe) d'équipe/tuteur (trice) (bureau dédié)	
	Salarié en insertion (bureau dédié)	
EI 49	Dirigeant (son bureau)	15/03/2020 (Matinée)
	Chef (fe) d'équipe/tuteur (trice) (site de travail)	15/03/2020 (après-midi)
PERS 85 <i>Responsable d'un groupe d'entreprise d'insertion spécialisé dans la collecte et le traitement des déchets. Membre de la FEI et du réseau des entreprises d'insertion des Pays de la Loire</i>	Personne ressource localisée dans le 85 (en visioconférence)	07/09/2020
PERS 75 <i>L'intérêt de ce prospect est qu'il est en lien étroit avec les structures d'insertion situées en Pays de la Loire. Car membre de FEI. Il est par ailleurs directeur d'une EI. De plus son apport notre permet de confronter avec une expérience hors région Pays de la Loire.</i>	Personne ressource localisée dans le 75 (Paris) (par téléphone)	02/09/2020

La transcription s'est faite au fur et à mesure des entretiens. Elle s'est faite de manière brute (au mot à mot), sans assistance informatique. Ce qui rendait la tâche particulièrement difficile. Néanmoins, à la fin de la phase de conduite des entretiens, tous les entretiens ont été retranscrits de manière fidèle, c'est-à-dire exactement comme ils avaient été enregistrés. Ce travail de transcription a duré plusieurs mois, compte tenu de la rigueur qu'il fallait imposer aux données collectées. La transcription a en effet pour but de traduire exactement sous forme de texte les informations collectées du terrain. Ceci afin de préparer un corpus servant de support d'analyse.

2.3.1.2.3. Les difficultés d'accès aux données primaires

L'accès au terrain de recherche a été facilité par le réseau de l'entreprise d'accueil. La direction a entrepris dès le début de cette thèse de nous inviter à toutes les rencontres formelles ou informelles aux quelles la structure, à travers son directeur prenait part. Nous avons souvent été bien accueilli et il y a un intérêt visible de nos travaux que nous étions parfois amené à présenter de manière brève.

Bien que le terrain fut relativement facile à intégrer, il n'en est pas le cas lorsqu'il fallait passer aux entretiens individuels. En effet, compte tenu des agendas très serrés des dirigeants de EI et de leurs collaborateurs, il a été très difficile voire impossible (dans certains cas) d'obtenir un rendez-vous pour un entretien. Nous avons opté pour des entretiens en une journée par entreprise. En d'autre termes il fallait caller une journées d'entretien pour les 5 membres d'une même structure, mais chacun étant vu à son tour. Ceci nous évitait des déplacements incessants et nous permettait un gain de temps considérable. N'eut été l'implication personnelle des dirigeants des EI rencontrées, il nous aurait été encore plus compliqué de mener nos entretiens en temps voulu. Cette difficulté était encore plus marquée avec l'avènement des mesures restrictives liées à la pandémie du Covid 19. Finalement, les données ont été bien collecté dans l'ensemble même si on déplore un désistement parmi les cinq structures qui avaient été prévues de départ. Il y a aussi eu deux entretiens non réalisés dans l'une des quatre structures adhérentes à la recherche. Ceci était lié à l'indisponibilité des personnes. Ces deux derniers répondants ont été complétés par des entretiens menées auprès de personnes ressources, travaillant dans le domaine de l'IAE et participant de très près aux différents projet de la FEI.

2.3.1.2.4. La collecte des données secondaires

Les données secondaires sont celles qui sont collectées en dehors de l'étude de cas multi sites. Elles arrivent en complément des données primaires et provienne de plusieurs sources notamment les sources internes et les sources externes.

Dans notre travail de thèse, les informations internes proviennent essentiellement de documents tels que les rapports de gestion (dialogue de gestion avec l'État) ; des rapports de réunions de direction auxquelles nous avons participé, les documents financiers (dans certains cas). Ces documents ont été obtenus de plusieurs manières. D'abord les documents venaient des structures que nous avons l'habitude de rencontrer y compris notre structure d'accueil. Ensuite

À la fin de nos entretiens, nous avons demandé des documents complémentaires. Ces documents sont difficilement accessibles du fait de leur caractère confidentiel. De sorte qu'il ne nous a pas toujours été possible de les obtenir à quelque exception près. Il s'agit dans ce cas de figure des documents stratégiques portant sur les projets des entreprises ainsi que des rapports de gestion.

Les données secondaires externes proviennent des sources externes aux entreprises. Elles peuvent avoir fait l'objet d'autres études antérieures à celles-ci et dans ces cas collectés, parfois analysées par d'autres chercheurs. Les données secondaires externes sont des informations obtenues à distance, c'est-à-dire sans aller sur le terrain. Il s'agit dans notre étude : de statistiques officielles (INSEE, DGCL, FEI etc.) ; des études réalisées par la FEI ses partenaires. Il s'agit également des communications gouvernementales en la matière à travers le site officiel ou les journaux. Nous avons aussi consulté les revues scientifiques, les revues et articles de presse professionnelle, les statistiques et les rapports officiels disponibles sur internet ; nous recevons régulièrement des bulletins d'information de la filière IAE via la FEI et aussi ceux de la branche de propriété (à travers la FEP) ou produites par des professionnels du métier de l'insertion. Ajouté à tout ceci, nous avons participé plusieurs séminaires d'information organisés en visioconférence ou en présentiel par la FEI et d'autres organismes comme le CNAM et le club ESS du Mans.

Bien que très dispersées, volumineuses et parfois difficiles d'accès (pour les données confidentielles internes), les données secondaires n'en demeurent pas moins importantes dans notre thèse. Ces informations ont par exemple contribué pour beaucoup à la compréhension de l'environnement des EI et à l'élaboration du guide d'entretien qui a servi de support à l'étude de cas multi sites.

Au terme de cette présentation sur la méthode de collecte des données de l'étude de cas multi sites, rappelons que l'analyse qui s'en est suivie a permis d'élaborer un questionnaire qui a servi d'instrument de sondage à l'échelle nationale. Dans les deux cas, (étude de cas multi sites et sondage) il a fallu avoir recours à une analyse des données spécifique à chaque type d'étude.

2.4 L'ANALYSE LEXICALE COMME MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES

L'exploitation du corpus issu des entretiens de l'étude de cas multi sites a été réalisée sur la base d'une analyse du contenu textuel avec le logiciel libre IRaMuTeQ. Ce paragraphe a pour objectif de présenter succinctement le principe et l'objectif de l'analyse lexicale ainsi que les grandes lignes de l'utilisation du logiciel IRaMuTeQ.

2.4.1. L'analyse Lexicale ou analyse textuelle et ses objectifs.

L'analyse lexicale apparaît comme une méthode d'interprétation du langage. Appliquée au verbatim des consommateurs, elle permet d'obtenir les représentations que se font les individus d'un objet à partir des mots associés (LAHLOU, 1993)¹⁰³. L'analyse de données textuelles, inspirée par la linguistique structurale et l'analyse de discours, est autant qualitative que quantitative. Elle cherche à qualifier les éléments des textes à l'aide de catégories et à les quantifier en analysant leur répartition statistique (Six ; 2019). L'analyse lexicale permet de lire caractère par caractère un fichier contenant le programme source, et de produire comme résultat une séquence de lexèmes. Un lexème est une chaîne de caractères qui appartient à une unité lexicale. Et une unité lexicale représente une classe particulière du vocabulaire du langage source¹⁰⁴.

D'après Beaudouin et Lahlou (1993), « *l'analyse lexicale est une approche des sciences humaines qui envisage les textes comme des données organisées. C'est l'art d'extraire et de synthétiser les concepts abordés dans un corpus* ». Elle permet d'accéder aux représentations mentales d'un objet ou encore selon une analyse de Rouré et Reinert (1993)¹⁰⁵, à des « mondes lexicaux » par une analyse approfondie du discours spontané des personnes soumises à l'étude. Cela se fait en identifiant les répondants par les concepts ou les termes qu'ils ont utilisé et non par le sens de leurs réponses. L'une des particularités de l'analyse lexicale est de mettre en lumière la variabilité des discours par la description typologique du corpus à l'aide des liens

¹⁰³ Cité par Six (2019) In SIX, C. (2019). Analyse lexicale appliquée à une question ouverte à l'aide d'IRaMuTeQ, mémoire de fin d'étude d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage, Université de Rennes.

¹⁰⁴ <http://www.comp.sci.sitew.comanalyse>

¹⁰⁵ Rouré, H., & Reinert, M. (1993). Analyse d'un entretien à l'aide d'une méthode d'analyse lexicale. In *Actes du Colloque des secondes journées internationales d'analyse de données textuelles* (pp. 418-428).

entre les individus et la mise en évidence des proximités sémantiques (Beaudouin et Lahlou ; 1993). Le principe est de structurer les données textuelles en un tableau « individus x variables » sur lequel seront appliquées des techniques d'analyse de données (Six ; 2019).

Ces méthodes d'analyse lexicale sont exploratoires et multivariées. Les observations sont menées sans à priori. L'analyse factorielle des correspondances (AFC), mise au point à partir des années 1960 par Jean-Paul Benzécri (1973)¹⁰⁶, est un outil incontournable pour effectuer une analyse des données textuelles. L'AFC permet de reproduire graphiquement l'éventuelle proximité entre des individus qui ont le même profil de vocabulaire d'une part et entre des mots utilisés par les mêmes individus d'autre part. *« C'est sur ce modèle d'analyse que le CREDOC¹⁰⁷ a formalisé et développé, à la fin des années 1980, des méthodes qui tiennent compte à la fois d'une approche statistique du lexique et d'une approche psychosociologique . L'unité statistique étudiée n'est plus le mot mais la réponse entière de l'individu à une question ouverte »*. En rapprochant les énoncés qui utilisent le même lexique, les « mondes lexicaux » qui constituent les représentations sociales sont mis en lumière au moyen d'une classification descendante hiérarchique, dite CDH de Reinert (Six ; 2019).

2.4.2. Construction du corpus de l'étude de cas Multi sites

Selon une définition de Lebart et Salem (1994), un corpus, est un ensemble de textes réunis à des fins de comparaison déterminés.

Dans notre cas multi sites, nous avons utilisé un corpus unique composé de l'ensemble de nos entretiens et d'un certain nombre d'articles jugé pertinents par rapport à l'objet de la recherche. Au total notre corpus (annexe 3) est composé de 27 textes, dont 20 entretiens semi-directifs ; 6 articles de presse et 1 article de lois (circulaire). Cette dernière traite des orientations gouvernementales en matière de politique d'insertion. Un second article est consacré aux actions de formation en situation de travail (AFEST) au sein des entreprises d'insertion. Le troisième article est consacré à l'innovation managériale en rapport avec le volet pédagogique au sein d'une EI. Enfin, les 3 derniers articles évoque les questions d'organisation apprenantes et formatrices, raisonnée avec un volet de la mission d'accompagnement dédiée aux EI.

¹⁰⁶ Cité par Six (2019)

¹⁰⁷ Le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (plus connu sous son [acronyme](#) de CRÉDOC) est un organisme d'études et de recherche au service des acteurs de la vie économique et sociale. Fondé en 1953, le CRÉDOC mène de nombreux travaux d'études et de recherches interdisciplinaires (économiques, sociologiques, statistiques, démographiques voire linguistiques). <https://fr.wikipedia.org>

Le codage du corpus doit obéir à la règle générale d'homogénéité. L'homogénéité du codage est essentielle afin d'assurer une analyse correcte. Ceci signifie qu'il est nécessaire de suivre une procédure d'encodage et de nettoyage du corpus afin de pouvoir l'utiliser sur le logiciel IRaMuTeQ. D'autre part, l'auteur (Prost, 1973) insiste sur l'importance de l'aspect diachronique. C'est-à-dire que les textes doivent avoir été écrits à des moments différents. Enfin, les textes du corpus doivent être également contrastés et recéler donc des différences puisque ce sont justement ces différences que l'on cherche à observer (Calvo, 2018)¹⁰⁸. Ce contraste s'exprime dans notre corpus par une variété des sources et une différence de taille perceptible entre les textes issus des entretiens et les éléments d'article. D'ailleurs à ce sujet, *« si l'homogénéité doit assurer un fonds commun aux textes du corpus, la représentativité travaille au contraire sur une variation contrôlée : une variation qualitative réglée par un équilibre quantitatif. Ainsi, en se conjuguant avec le critère de représentativité, le critère d'homogénéité ne se réduit pas à une exigence d'uniformité »* (Pincemin ; 2012, p. 6).

Pour rendre l'analyse possible le corpus doit obligatoirement contenir au moins une variable avec une modalité (la variable étant le côté général et la modalité le spécifique). Dans le cas de notre travail nous avons choisi comme variable pour les entretiens, l'entreprise d'insertion affectée à son code postal (exemple : « ent85 » pour Entreprise d'insertion située dans le 85) avec pour modalités les différents répondants (dirigeant, responsable d'accompagnement, responsable de formation, chef d'équipe et salarié et personne ne ressource). Ceci donne par exemple le code « ent49_ce » qui veut dire que nous avons interviewé un chef d'équipe (ce) au sein d'une entreprise d'insertion (EI) situé dans le 49.

Pour les autres textes la variable est l'article (exemple « art » mis pour article) et les modalités sont les sujets de ces articles. Par exemple le code : « 0021 *art_afest_rsce3 » signifie que nous avons recours à une ressource (rsce3) qui représente un article (art) consacré aux actions de formation en situation de travail (AFEST).

En somme, l'utilisation d'IRaMuTeQ impose une codification particulière des données d'entrée (textes du corpus). Tout d'abord, Les fichiers d'entrée doivent être au format texte brut (. Txt). Ensuite, ces fichiers doivent impérativement respecter les règles de formatage suivantes : *« Dans ce formatage, l'unité de base est appelée « texte ». Un texte peu représenter un entretien, un article, un livre ou tout autre type de documents. Un corpus peut contenir un ou plusieurs texte (mais au minimum un). Les textes sont introduits par quatre étoiles (****) ou quatre*

¹⁰⁸ In Calvo, M. M. (2018). *Le traitement de la crise économique par les agences de presse: une comparaison France/Espagne* (Doctoral dissertation, Université Toulouse le Mirail-Toulouse II).

chiffres (0001) suivies d'une série de variables étoilées séparées par un espace. Il est possible de placer des variables étoilées à l'intérieur des textes en les introduisant en début de ligne par un tiret et une étoile (-*). On parle alors de thématiques. La ligne ne doit contenir que cette variable. »Ratinaud (2008)¹⁰⁹.

Dans les corpus de notre étude multi sites les textes d'entrée sont introduits par une seule variable, avec à chaque texte une modalité. De sorte qu'il s'en suit une codification simple de forme suivante : 0001 *var1_mod1. Le tableau ci –dessous présent la codification des textes de notre corpus.

TABLEAU 8: LIBELLÉ DES CODES DE FORMATAGE DU CORPUS POUR ANALYSE SUR IRAMuTeQ

CODE CORPUS	LIBELLE
0001 *ent44_direct	Dirigeant EI située dans le 44
0002 *ent44_ce	Chef d'équipe EI située dans le 44
0003 *ent44_stag_rh	Stagiaire en Rh EI située dans le 44
0004 *ent44_acco	Responsable de l'accompagnement social EI située dans le 44
0005 *ent44_sal	Salarié en insertion EI située dans le 44
0006 *ent44_form	Responsable de la formation des salarié EI situé dans le 44
0007 *ent72_direct	Dirigeant EI située dans le 72
0008 *ent72_ce	Chef d'équipe EI située dans le 72
0009 *ent72_form_expl	Responsable de formation et d'exploitation EI située dans le 72
0010 *ent72_acco_rh	Responsable RH et accompagnement social EI située dans le 72

¹⁰⁹ [IRaMuTeQ](http://www.iramuteq.org) © 2008-2022 [Pierre Ratinaud](#). Pris en ligne sur <http://www.iramuteq.org/documentation/formatage-des-corpus-texte>, le 25/03/2022.

0011 *ent72_sal	Salarié en insertion EI située dans le 72
0012 *ent85_direct	Dirigeant EI située dans le 85
0013 *ent85_form_expl	Responsable de formation et d'exploitation EI située dans le 85
0014 *ent85_acco	Responsable accompagnement social EI situé dans le 85
0015 *ent85_ce	Chef d'équipe EI située dans le 85
0016 *ent85_sal	Salarié en insertion EI située dans le 85
0017 *ent49_direct	Dirigeant EI situé dans le 49
0018 *ent49_ce	Chef d'équipe EI située dans le 49
0019 *ent85_pers_rsce1	Personne ressource dans l'IAE localisée dans le 85
0020 *ent75_pers_rsce2	Personne ressource dans l'IAE localisée dans le 75 (Paris)
0021 *art_afest_rsce3	Article sur les afest comme ressource
0022 *art_orga_ftce_rsce4	informations sur l'organisation formatrice
0023 *art_og_qlfte_rsce5	Informations sur l'organisation qualifiante
0024 *orga_appte_rsce6	Information sur l'organisation apprenante
0025 *orga_capacitante_rsce7	Informations sur l'organisation capacitante
0026 *art_jde_oct2020_rsce8	Article de presse sur un exemple d'innovation organisationnelle
0027 *art_circ_dgefp_mip_meth_mpp_2020	Circulaire relative au fonds d'inclusion dans l'emploi (iae)

Les analyses avec IRaMuTeQ utilisent des segments de texte comme unité d'analyse dans le sens où les corpus sont découpés en segments d'une quarantaine d'occurrences en tenant compte de la ponctuation. Dans ces segments, une distinction est faite entre les formes « pleines » (les substantifs, les adjectifs, les verbes et les adverbes) et les mots outils (les pronoms, les conjonctions, les auxiliaires...). Seules les formes pleines participent aux à certaines analyses comme la classification. On parle alors de « formes actives ». Les autres formes non actives sont mises en « formes supplémentaires » par le logiciel et ne participent pas à l'analyse.

2.4.3. Présentation d'IRaMuTeQ et ses méthodes statistiques

IRaMuTeQ est l'un des nombreux logiciel d'analyse textuelle. Il présente une interface et un fonctionnement pratique pour les chercheurs. Pincemin (2012) dira qu'il agit comme un moteur de recherche sur le corpus tout en permettant d'observer des éléments précis (catégories, formes utilisés...). Dans notre travail de recherche IRaMuTeQ permet de cartographier la dynamique du discours des dirigeants, responsables et salariés des entreprises d'insertion que nous avons étudiés. Ce logiciel a été développé par Pierre Ratinaud au sein du Lerass et dans le cadre du LabEx SMS. C'est un logiciel libre développé sur la base de ressources libres : Python¹¹⁰, R (R Development Core Team, 2009)¹¹¹, Lexique 3 (New, Pallier & Ferrand, 2005)¹¹².

IRaMuTeQ a été conçu pour réaliser des analyses multidimensionnelles sur des textes et des questionnaires. Il est compatible avec tous les systèmes d'exploitation (Windows, Mac OS X, GNU/Linux). L'usage que l'on peut en faire est très varié, il peut être utilisé entre autres sur des travaux de recherche comme celui-ci qui contient un grand nombre d'informations. Ainsi, l'utilisation de ce logiciel implique une économie de temps et rend plus facile l'analyse Calvo (2018).

Le volume des informations que nous avons recueillies rend difficile l'analyse textuelle c'est pourquoi nous avons choisi ce logiciel pour être en mesure d'identifier et de comprendre les structures lexicales et des thématiques abordées dans le corpus. Basée sur le repérage des cooccurrences lexicales multiples, la méthode définit non seulement les mots récurrents mais aussi et surtout leurs relations, formant des réseaux de significations mis en place dans le discours, que l'on peut qualifier d'univers lexicaux. Les méthodes de classification automatique

¹¹⁰ <http://www.python.org>

¹¹¹ <http://r-project.org>

¹¹² <http://lexique.org>

permettent ainsi d'obtenir, à partir du corpus de base, un petit nombre de groupes d'individus les plus homogènes possible par rapport à leurs caractéristiques de base (Marchand, 1998)¹¹³.

Plus précisément, IRaMuTeQ reprend la méthode Alceste (Reinert, 1983, 1990) pour offrir la possibilité de faire une classification hiérarchique descendante (CDH). Il s'agit d'un fractionnement opéré de manière successive sur le corpus. Le logiciel extrait ensuite des classes de mots représentatives. Cette extraction se fera en fonction de la distribution du vocabulaire présent dans les segments de textes, que le logiciel mettra en relation avec les contextes (Calvo ; 2018). En d'autres termes, le logiciel propose pour chaque classe un profil réparti sur un arbre de classification (dendrogramme) permettant de visualiser les liens entre les classes. En fin, IRaMuTeQ offre également des analyses supplémentaires qu'on ne retrouve pas avec la méthode Alceste, telles que : analyse prototypique, analyse de similitudes, nuages de mots analyses factorielles, distances intertextuelles (Calvo ; 2018).

Une première analyse sur le corpus de texte présente des statistiques simples : effectif des formes actives et supplémentaires et liste des hapax. Ensuite on peut passer à une seconde analyse dite analyse « Spécificité et AFC ». Celle-ci met en relief l'indice du χ^2 ou de la loi hypergéométrique qui permettent de déterminer les lemmes significativement plus cités par l'une des modalités d'une variable sociodémographique comparativement aux autres (tris croisés). La troisième analyse, encore appelée « Méthode Reinert permet de dresser une typologie des discours à travers une classification descendante hiérarchique (CDH).

Encadré : fonctionnement de la Classification descendante Hiérarchique (CDH)

La CDH a été élaborée par Reinert (1983, 1986 et 1990) d'où l'appellation de « méthode Reinert ». Elle a la particularité d'emprunter à plusieurs techniques d'analyse. La CDH est principalement élaborée en relation avec une pratique d'analyse de données en psychosociologie, avec en particulier l'analyse des réponses libres à des questions ouvertes.

La nature des données textuelles d'entrées peut néanmoins être très diverse. Il peut ainsi s'agir d'entretiens semi-directifs, de corpus, de résumés d'articles, de corpus de discours politiques, ou encore de romans. Selon Max Reinert (1990) : « La procédure descendante de la classification s'explique par le souhait de posséder des classes de cardinaux assez élevés, bien différenciées les unes des autres afin de les décrire correctement ». Le jeu de données initial est un tableau à double entrée avec en lignes tous les individus, et en colonnes toutes les formes (mots) citées. Au croisement «

¹¹³ Cité par Calvo (2018)

individus x formes >> se trouve un indicateur d'absence-présence, (soit 0 ou 1) indiquant si la forme a été citée par l'individu ou non. Le nombre total de « présence » est relativement faible ; on appelle cela des tableaux hyper creux.

Suivant la longueur d'une réponse le texte peut être divisé en unités de contexte (UC) (qui devient « individu ») en faisant l'hypothèse que ces UC renvoient à des représentations sous-jacentes que l'on peut expliciter. Chaque UC est de petite taille (entre 1 et 10 lignes).

Source : Six (2019)

2.5 LE TRI À PLAT SIMPLE COMME MÉTHODE D'ANALYSE DU SONDAGE

Rappelons que cette thèse est menée en trois étapes principales à savoir : une première recherche exploratoire pour avoir la maîtrise du contexte et de l'environnement de l'objet de la thèse. Ensuite une seconde phase plus dense a été conduite à travers une étude de cas multi sites pour étudier en profondeur la problématique de ce travail. Enfin nous avons choisi en troisième lieu, d'effectuer un sondage simple mais d'envergure nationale pour vérifier (non formellement) auprès des acteurs, la validité (ou non) des recommandations auxquelles nous sommes parvenues. C'est ce sondage qui a fait l'objet d'une analyse univariée, par la méthode du Tri à plat. Le but étant de livrer non pas une analyse complexe et très élaborée, mais plutôt proposer une simple tendance pour corroborer les résultats de la recherche dans l'idée d'ouvrir d'autres axes de recherche. Le tri à plat consiste ainsi à représenter graphiquement les réponses obtenues pour chaque question de l'enquête. Nous avons utilisé un échantillon non probabiliste de convenance pour l'administration de ce questionnaire. Mais avant de parvenir à cette analyse, nous avons suivi un canevas strict dans le traitement de ces données quantitatives collectées à l'aide d'un questionnaire en ligne (sur GoogleForms).

2.5.1. Contrôle des données collectées

Il était important de contrôler en amont les données. Notons que le questionnaire a été rempli progressivement par les répondants sur un échantillon non probabiliste de convenance. Une première phase de test a été faite. Cette étape a servi à ajuster les questions et les éléments

pratiques comme la durée ou encore la structure du questionnaire afin de faciliter sa compréhension.

Nous avons vérifié le nombre de réponses collectées :

L'échantillon étant non probabiliste, nous nous sommes néanmoins que la taille de l'échantillon permettrait d'obtenir un nombre de réponse suffisant pour déterminer la pertinence des informations recueillies. Il est donc nécessaire de s'assurer que le taux de réponse est suffisant afin que les données recueillies puissent être extrapolées à l'ensemble de la population cible (les dirigeants des EI en France métropolitaine. Dans cette recherche l'objectif était d'avoir une trentaine de réponses exploitables. Ce qui a été atteint.

2.5.2. Traitement des données brutes pour analyser les résultats

L'analyse des résultats du sondage suppose au préalable d'effectuer un traitement brut des données collectées. Ceci a été fait en synthétisant les informations pour dégager des indicateurs clés.

Cette synthèse des données s'est faite en 2 temps, à savoir :

- D'abord il a fallu corriger un petit déséquilibre au sein de l'échantillon de notre échantillon de convenance : En effet le but était d'obtenir des réponses issues de plusieurs branches d'activité engagées dans l'insertion. L'échantillon que nous avons n'était au départ composée que des EI évoluant dans la branche de la propreté. Un réajustement a été fait en passant par le réseau de la FEI pour obtenir une liste des répondants qui soit le plus hétérogène possible en matière de branche d'activité. La seule homogénéité admise dans ce sondage étant le statut général d'entreprise d'insertion.
- Enfin, nous avons trié les données.

2.5.3. Procéder au tri des données

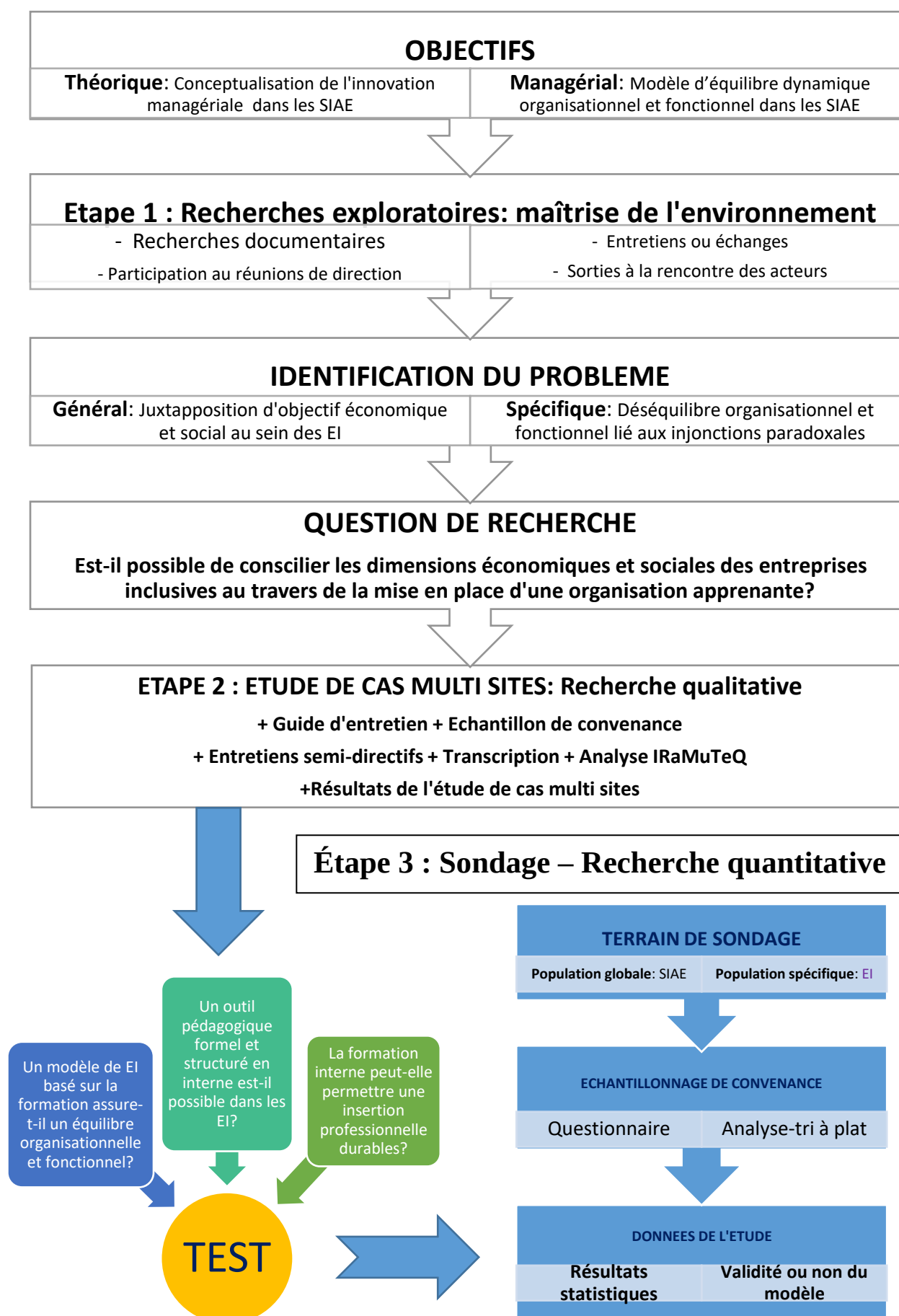
Le tri à plat nous est apparue comme étant la méthode la plus simple et la mieux adaptée à cette phase de l'étude. Puisque nous recherchons ici qu'un avis global sur les questions abordées. L'objectif étant d'avoir un levier afin de susciter d'autres réflexions en vue d'un essaimage des recommandations proposées dans le cadre de cette thèse. Le tri à plat revient à transformer les réponses en mesure statistique question par question. C'est pour cela que les résultats sont

présentés essentiellement sous forme de tableau et de figures. Cette mesure statique s'obtiendra en divisant le nombre de réponses obtenues pour chaque critère par le nombre final de réponses. Dans le cas de notre recherche GoogleForms se charge de produire les statistiques que nous nous attelons à compiler et à interpréter.

2.6 DESIGN DE LA RECHERCHE POUR RÉSUMER LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE

Rendu au terme de ce chapitre consacré à la méthodologie de recherche, il semble opportun de représenter les trois grands moments qui constituent cette recherche. La figure ci-dessous revient de manière schématique sur les grandes étapes de notre travail.

FIGURE 4: DESIGN DE LA RECHERCHE



CONCLUSION DU CHAPITRE II

Ce chapitre avait pour objectif de présenter le positionnement épistémologique et le cadre méthodologique de notre travail de thèse.

La première section a justement fait l'objet de la justification d'un positionnement épistémologique interprétativiste. Dans cette section également nous avons fait une présentation générale de notre démarche méthodologique basée sur la recherche- action en elle-même et sur la recherche-action appliquée dans le cadre d'un contrat de doctorant en Cifre.

La deuxième section quant à elle, se voulait plus empirique. Elle avait pour ambition de présenter de la manière la plus détaillée possible les collectes et ensuite les analyses des données auxquelles nous avons eu recours. Cette section met en exergue le recueil des données secondaires par le biais d'une recherche exploratoire simple visant à comprendre l'environnement des EI. Il y est aussi question de présenter les étapes qui ont conduit à l'étude de cas considérée ici comme un comparatif multi sites. Enfin il fallait présenter et justifier le choix de nos outils d'analyse autant pour l'étude cas multi sites (IRaMuTeQ) que pour le sondage réalisé à la fin de celle-ci (Tri à plat). Et c'est logiquement que ce chapitre s'achève avec la présentation du design de recherche dont l'objectif est de résumer schématiquement toute la démarche méthodologique de la recherche.

CHAPITRE III : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ÉTUDES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

Le présent chapitre a pour vocation de présenter les résultats de l'ensemble de nos recherches. La première étude consiste en une étude comparative menée au sein de quatre entreprises d'insertion (EI) ayant pour support d'activité la propreté et situées dans la région des Pays de la Loire. Le but de cette étude est d'analyser et de comprendre les tensions qui ont cours au sein des entreprises d'insertion, tout en examinant la possibilité de concilier les volets économique et sociale par la formation interne. Sont également présentés dans ce chapitre les résultats d'une recherche/démarche quantitative effectuée à partir d'une enquête par sondage auprès des EI en France métropolitaine. L'objectif de cette dernière était de consulter les professionnels en élargissant le terrain de recherche (France métropolitaine), sur la faisabilité d'un outil pédagogique interne à chaque EI et non commun à toutes.

Plan du Chapitre III

Section 1 : analyse lexicométrique du comparatif multi site des ei de la branche propreté

1.1 Une démarche interprétativiste

1.2 Recherche d'une combinaison possible de l'EI avec un outil pédagogique interne¹²⁸

Section 2 : Synthèse d'une approche bidimensionnelle de l'étude de cas et du sondage

2.1 Commentaire des résultats de l'étude qualitative

2.2 Présentation et analyse des résultats du sondage

SECTION 1 : ANALYSE LEXICOMÉTRIQUE DU COMPARATIF MULTI SITES DES EI DE LA BRANCHE PROPRETÉ

Cette section présente une analyse d'un corpus issu des entretiens semi-directifs conduits auprès des entreprises d'insertion de la région Pays-de-la-Loire, évoluant dans la branche de la propreté. Le corpus associe aussi d'autres ressources documentaires mêlant discours des politiques en charge du secteur de l'insertion en France et propos (recueillis par entretiens) de responsables d'organisations du secteur (fédérations). Le corpus est exploité avec le logiciel IRaMuTEQ (version libre du logiciel ALCESTE d'analyse textuelle) et cherche à s'intégrer dans une démarche d'analyse d'innovation managériale au sein d'un secteur ou d'une branche

d'activité. Les outils statistiques utilisés sont : l'analyse de similitude, la classification descendante hiérarchique (CDH), le test du Chi2 par classe et modalité de variable et l'analyse factorielle de correspondance.

1.1 UNE DÉMARCHE INTERPRETATIVISTE

Le volume relativement important du corpus ne permet pas une analyse de contenu fiable, de même que le contenu discursif des textes a conduit à choisir l'outil lexicométrique, par occurrence statistique de mots. En effet, ce domaine étant peu exploré et sachant que nous nous situons dans le cadre d'une recherche-action, il nous a semblé préférable de réaliser une analyse en limitant, si possible, l'usage de nos idées reçues.

Le logiciel classe des segments de texte et dégage des profils sémantiques grâce à une arborescence descendante. Tout le travail interprétatif consiste à spécifier ce profil en nous appuyant surtout sur les fréquences des mots. Nous nous basons sur deux niveaux de complexité lexicale, à savoir la lemmatisation des occurrences et la classification descendante. La lemmatisation consistant à regrouper les formes occurrentes du texte sous des adresses lexicales (C'est-à-dire regrouper les mots par famille). La classification descendante quant à elle, permet répartir un ensemble donné d'observations en groupes (catégories ou classes) de façon à regrouper les observations similaires et à séparer les observations dissimilaires. Les classes de mots sont conçues de manière à constituer des groupes d'objets homogènes (critère de compacité) et différenciés (critère de séparabilité). Ces deux niveaux nous semblent particulièrement opératoires dans l'analyse de traitement automatisé du discours. Comme le rappelle Rastier, *« c'est à travers ces deux paliers que l'on peut accéder à un mode d'organisation du contenu sémantique d'un discours, car le mode référentiel varierait d'une mise en discours à l'autre »* (Bassac, Busquets, Versel ; 2009). La classification du corpus permettra de mettre en évidence les mondes lexicaux communs. Ainsi, pour décrire ces classes nous identifions des traits de sens, formes récurrentes à l'intérieur du contexte lexical de chaque classe.

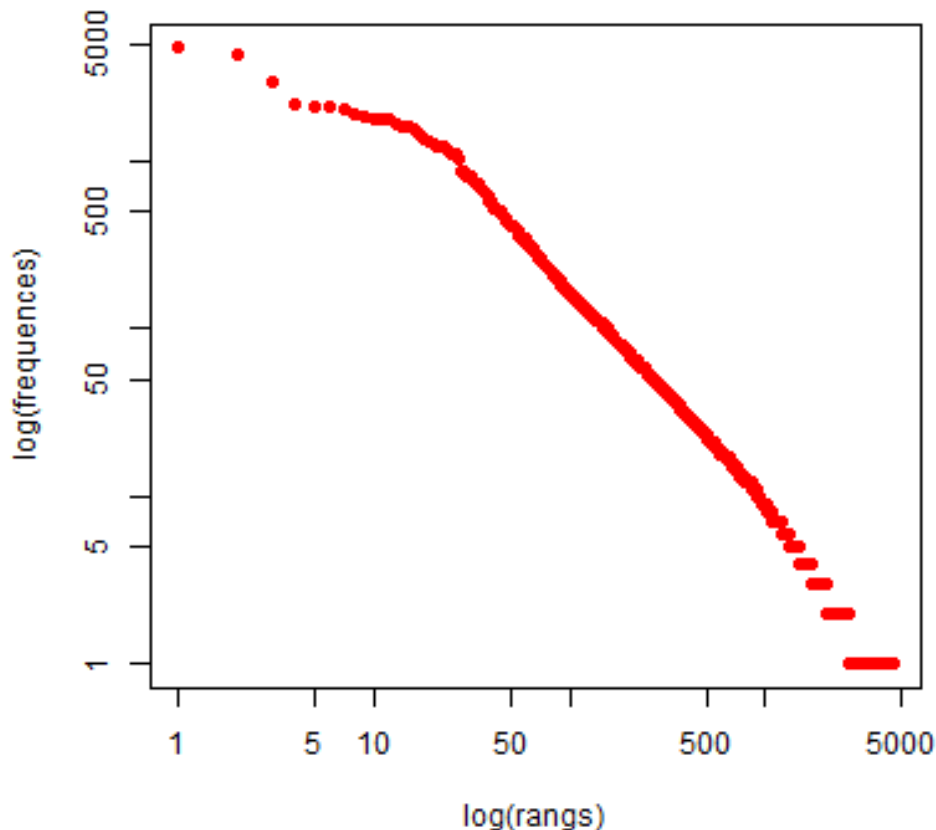
1.1.1 Présentation du corpus : résumé des statistiques bruts

Le corpus est composé des éléments suivants :

- Nombre de textes : 28
- Nombre de segment de texte : 3171
- Nombre d'occurrences : 114533

- Nombre de formes actives: 4042
- Nombre d'hapax : 1788 (1,56%des occurrences – 39.84% des formes)
- Nombre de segments classés : 2727 segments sur 3171- soit 86%

FIGURE 5 : STRUCTURE STATISTIQUE DU CORPUS AVEC IRAMUTEQ



« Les segments de texte sont construits à partir d'un critère de taille et de ponctuation. IRaMuTEQ cherche le meilleur ratio taille/ponctuation (par ordre de priorité, les ".", "?", "!" en premier, puis en second ";" et les ":" en troisième la virgule et en dernier l'espace). L'objectif est d'avoir des segments de tailles homogènes en respectant le plus possible la structure du langage » (Loubère et Ratinaud ; 2014, p.8). De manière empirique, on considère une analyse exploitable s'il y a plus de 50% de segments classés. Le résultat statistique ci-dessus présente 86% de segments de texte classés, ce qui permet de construire notre analyse.

Le nombre d'occurrences représente l'ensemble des mots, soit 114533 occurrences pour notre corpus.

Le nombre de formes correspond aux formes de mots trouvés différentes. Il est ainsi inférieur au nombre d'occurrences. Ainsi donc sur les 114533 occurrences, nous avons 4042 formes distinctes.

Les hapax sont des occurrences dont la fréquence est unique. Ex. si le mot « banque » apparaît une seule fois dans un corpus, alors, pour ce corpus, « banque » est un hapax. Notre corpus montre que 39, 84% des formes sont composés des mots qui ne sont présents qu'une seule fois dans l'ensemble du corpus. Ces mots ne représentent aucun intérêt dans le cadre de notre analyse.

Le graphique présente en abscisse les logarithmes des rangs et en ordonnées les logarithmes des fréquences des formes (Loubère et Ratinaud ; 2014). Les valeurs indiquées sont par contre exprimées dans leur unité de départ. Les mots les plus fréquents sont ceux qui ont le rang le plus élevé. Par exemple, le mot le plus fréquent d'un corpus aura le rang 1.

L'échelle logarithmique permet de réduire l'échelle pour les fréquences et rangs élevés. La courbe est ainsi souvent une droite décroissante. Les hapax (fréquence 1) ont des rangs identiques (ex aequo) d'où le trait horizontal : même fréquence (1) et plusieurs rangs ex-æquo (Loubère et Ratinaud ; 2014).

1.1.2 Présentation descriptive des résultats

La compréhension et l'interprétation des résultats passent nécessairement par une première observation des résultats globaux. Cette observation se fera en deux phases :

- D'abord une observation de la structure des discours à l'aide d'une analyse de similitude (ADS) et une Classification Descendante Hiérarchique (CDH) ;
- Puis un examen de la logique du discours via une analyse factorielle de correspondance (AFC).

1.1.2.1. Description de la structure des discours par ADS et CDH

Ce Paragraphe livre une première perception du traitement du corpus par une analyse de similitudes et une classification descendante hiérarchique.

1.1.2.1.1 L'analyse de similitudes (ADS)

L'étude de la fréquence d'apparition des mots montre une utilisation courante des formes actives suivantes : « Aller », forme la plus citée (767) devant « Formation » (651), en suite « Entreprise » (581), suivi de la forme « Insertion » (426). Mais cette première approche, si elle a le charme de la facilité, ne nous informe pas suffisamment sur les relations entre des formes et leurs contextes, sur la structure des discours. L'on observe que la forme « Aller » revêt surtout une valeur de construction grammaticale. Elle ne semble pas très significative dans l'analyse qui suit c'est pourquoi il nous paraît opportun de ne la maintenir qu'à titre indicatif dans nos schémas d'analyse. Un extrait du concordancier de la forme « aller » nous permet d'illustrer ce propos :

0012 *Source_Ent85 *Ent_Direction

*« ...on a envie de s'ouvrir à des choses nouvelles se remettre en cause parce que forcément **aller** se former c'est accepté d'être remis en cause sur sa façon de faire sa façon de fonctionner »*

0012 *Source_Ent85 *Ent_Direction

*« ...parce que en plus si on peut faire en interne de la formation la valoriser pouvoir en tirer de la rémunération de ce qu'on fait très bien au contraire on **va y aller** »*

0017 *Source_Ent49 *Ent_Direction

*« ...Un comptable un responsable espaces verts et propreté on **allait** vers les clients **on allait** chercher les chèques tu vois c'était tout donc en même **temps** c'était normal qu'une petite structure où finalement tu décides tout à trois il faut que la communication soit très claire »*

L'utilisation fréquente de la forme « aller » démontre du caractère dynamique du discours et surtout la volonté manifeste d'évoluer ou d'avancer. La forme apparaît surtout dans le discours des directeurs, c'est-à-dire au niveau stratégique et décisionnel des entreprises d'insertion. Peut-être pouvons-nous y percevoir une vision nouvelle et partagée d'un modèle plus évolué de leurs structures ?

Une première méthode, l'analyse de similitude offre des indications plus pertinentes :

La figure 7 (ci-dessous) montre que la forme ou le mot « formation » est une forme qui structure bien l'ensemble des discours, bien que n'étant pas la forme la plus citée. Cependant on remarque des indices de cooccurrence fortes entre les 3 principales formes (hors-mis la forme « Aller »).

Ce qui laisse penser que l'ensemble du discours pourrait trouver un lien de cooccurrence entre Entreprise, Formation et Insertion.

En effet, L'indice utilisé est celui de la cooccurrence qui peut être définie de façon générale comme : « apparition simultanée de deux ou plusieurs éléments ou classes d'éléments dans le même discours ». Pour IRaMuTEQ, sauf cas particulier, la cooccurrence est déterminée au niveau du segment de texte. Ainsi, l'indice de cooccurrence correspond au comptage du nombre de segments dans lesquels une forme est associée à une autre. Par exemple, un indice de cooccurrence de valeur « 10 » entre deux formes signifie que ces deux formes apparaissent ensemble dans 10 segments de texte. Ainsi dans notre cas l'indice de cooccurrence 148 qui lie « Entreprise » et « Insertion » montre par exemple que ces deux termes apparaissent ensemble dans 147 segments de texte. Il en est de même pour « Formation » et « entreprise » soit 85 indices. Par ailleurs il ne semble pas apparaître un lien direct entre « formation » et « insertion ». Mais ces deux formes semblent se regrouper autour de la forme « entreprise ». Les formes « accompagnement » et « afest » sont également remarquables. Ces dernières sont associées à la forme « formation » par des indices de cooccurrence de 48 et 53 respectivement. La figure 7 permet de mieux visualiser cet aspect des choses.

FIGURE 6 : ANALYSE DE SIMILITUDES 1 AVEC INDICES DE COOCCURRENCE

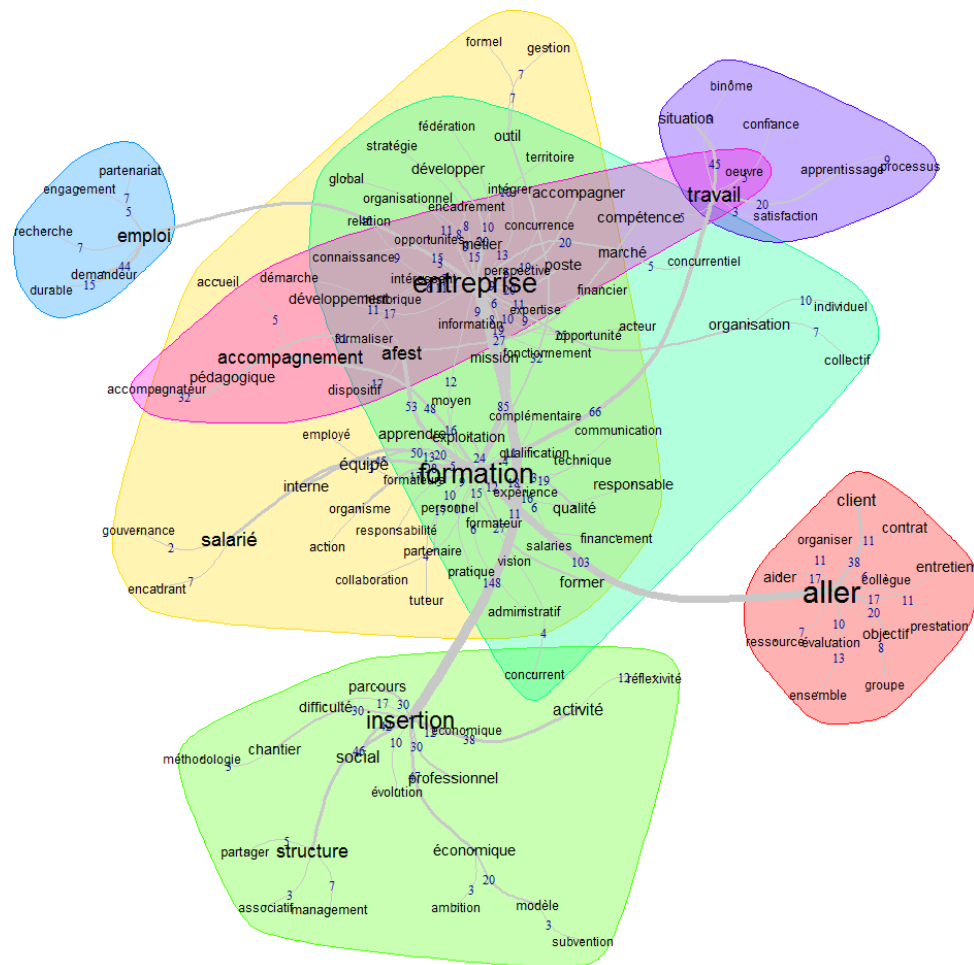
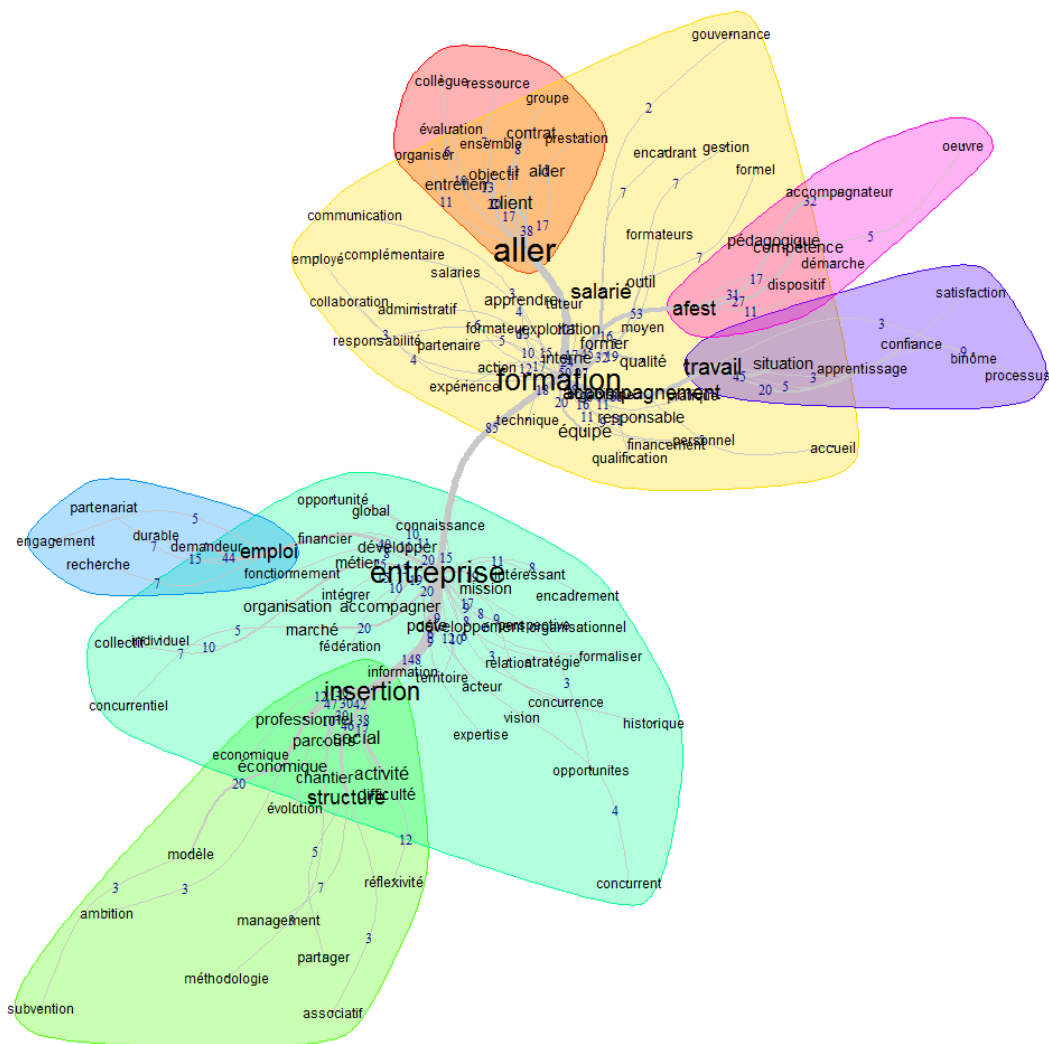


FIGURE 7 : ANALYSE DE SIMILITUDE 2 AVEC INDICE DE COOCCURRENCE



La figure 8 montre par ailleurs le lien de similitude direct entre la forme « Formation » et la forme « Entreprise », soit 85 comme indice de cooccurrence. L'ADS a fourni certaines informations mais de nombreuses données sont encore trop segmentées. Une CDH serait nécessaire pour obtenir plus de détails.

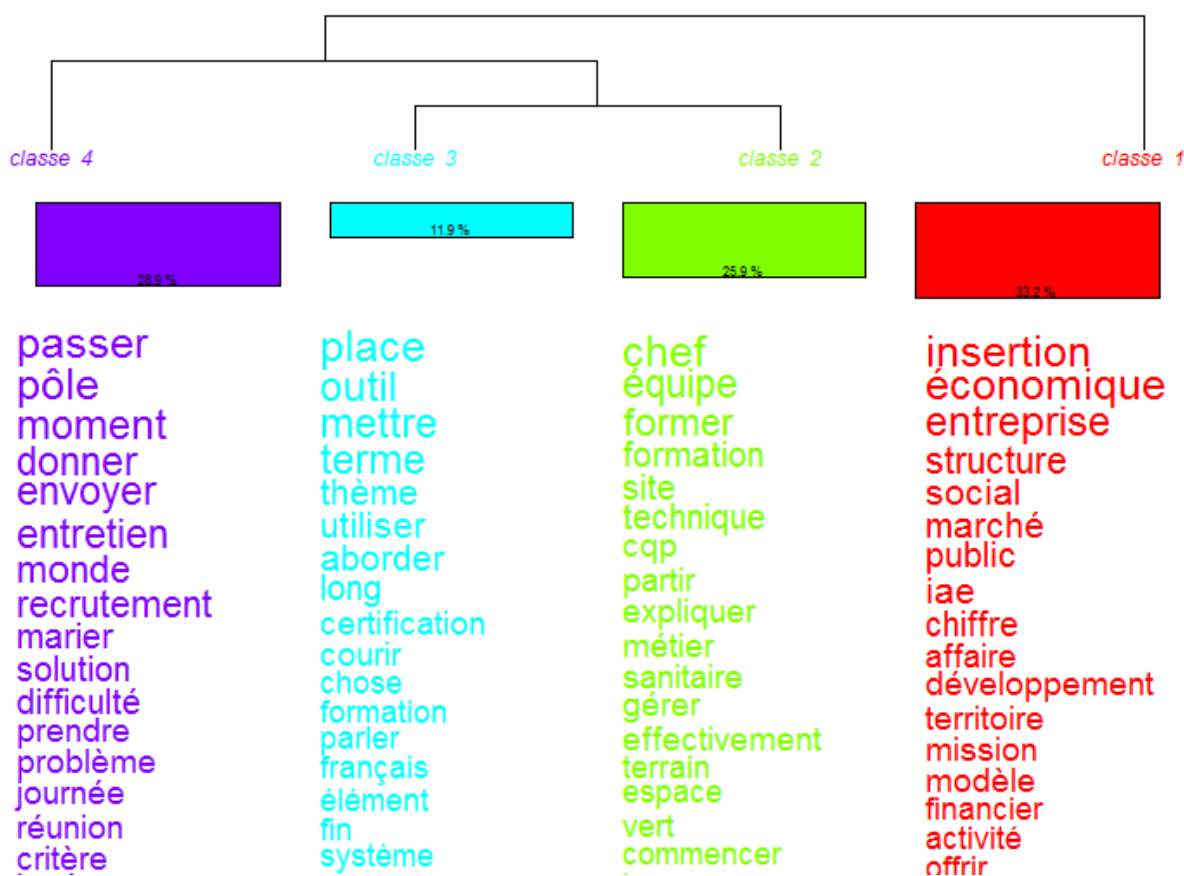
1.1.2.1.2 La Classification Descendante Hiérarchique (CDH)

Une autre méthode, la CDH, nous permet de compléter l'analyse de similitude pour mettre en évidence d'autres éléments. La CDH permet de classer les formes dans des classes de formes regroupées selon leur indépendance mesurée par un test au χ^2 . La figure ci-après représente les classes générées par la méthode de CDH :

Cette démarche a permis de classer la majorité des segments à savoir 2727 segments sur 3171, soit 86%. Deux ensembles se distinguent : un ensemble qui compose la classe 1 et un ensemble comprenant les classes 2, 3 et 4. Les classes 2 et 3 étant elles-mêmes comprises dans un sous-ensemble.

La figure ci-après nous permet d’avoir une idée de la composition de chaque classe. C’est sur cette composition des classes que s’appuie l’analyse de ces résultats.

FIGURE 8 : DENDROGRAMME DES CLASSES : CDH DES PRINCIPALES FORMES PAR CLASSE



Si les classes 2, 3 et 4 sont associées, la classe 1 demande des analyses plus poussées qui seront menées grâce à une analyse factorielle de correspondance. Mais en attendant il convient d’examiner la composition des classes.

La classe 1 regroupe 906 segments sur les 2727 classés soit 33,2% des segments classés. Elle se compose des formes associées à l’entreprise et à l’insertion et à leur rapport avec le volet économique et structurel. On y dénombre un effectif de 2283 formes au total, soit 1341 formes actives. Cette classe définit globalement l’entreprise d’insertion par l’activité économique dans

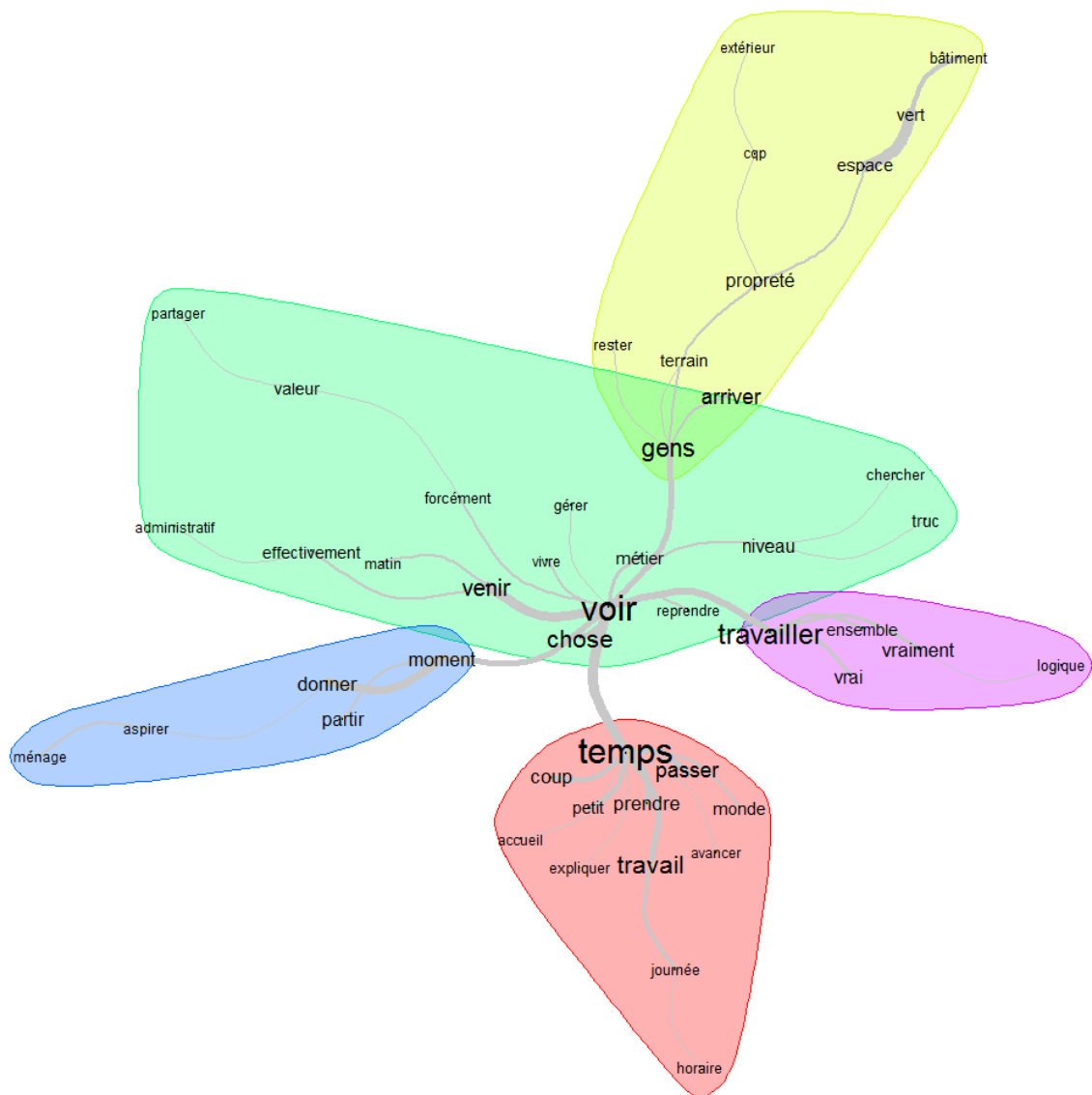
sa structure organisationnelle, son modèle économique et dans ses missions comme le montre les segments caractéristiques de la classe 1 ci-après :

FIGURE 9 : GRAPHE DE LA CLASSE 1



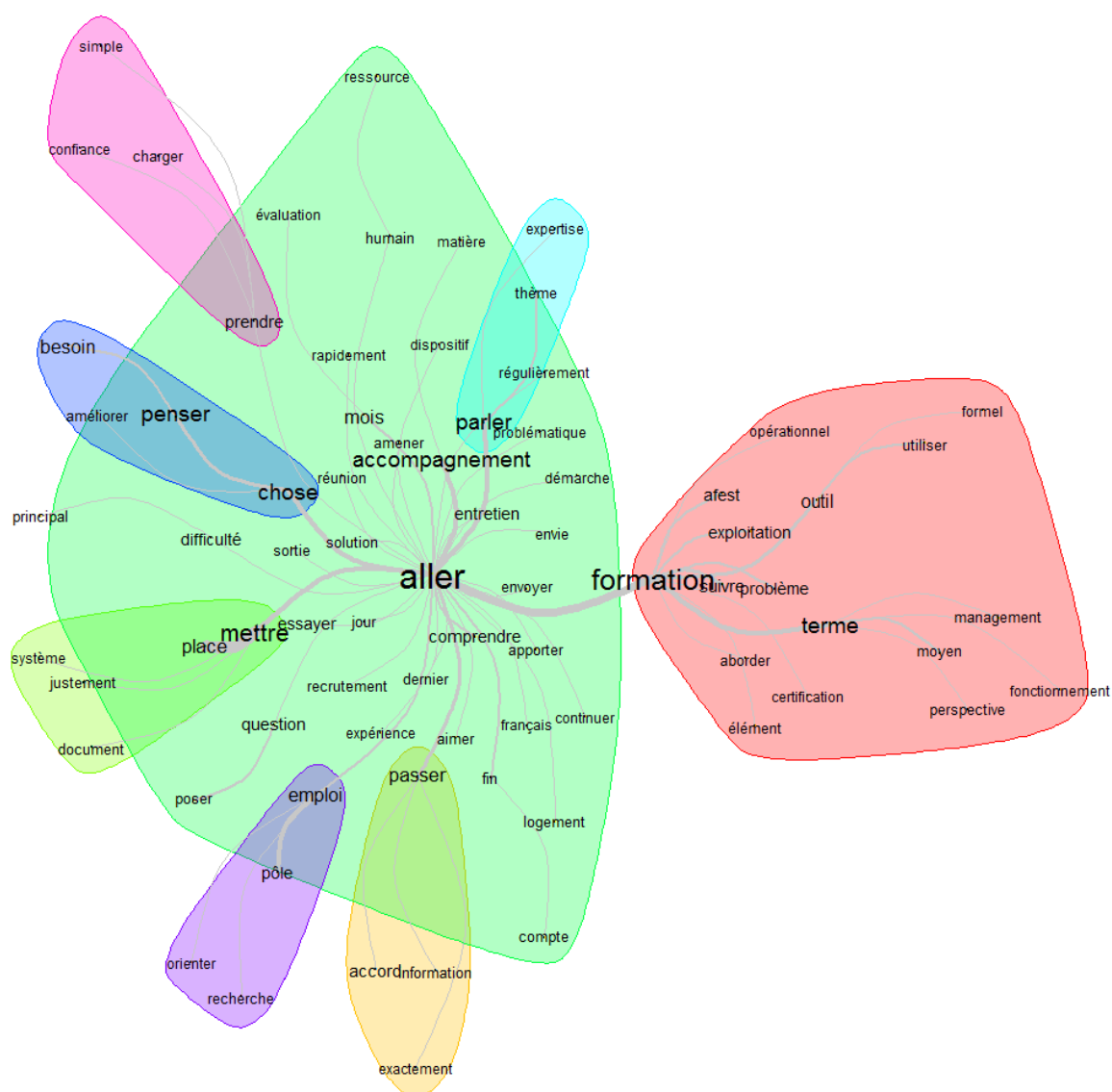
La classe 2 comprend 707 segments sur les 2727 classés soit 25,93% des segments classés et 244 formes actives. Dans cette classe, c'est bien autour de la forme « Formation » que se structure le discours (figure 10). D'autres registres apparaissent : équipe ; salarié et travail se détachent avec des indices de cooccurrences assez forts (indices 21, 19 et 15) ainsi que la forme « équipe » et « travailler ». Les entreprises semblent se référer à des mondes lexicaux différents ((Ratinaud & Marchand 2015). Le travail est plutôt associé au terrain et à la formation qui se dégage finalement comme un volet émergent. Il semblerait donc que les entreprises d'insertion établissent un rapprochement entre la formation, le travail et l'emploi, tout comme le triptyque

FIGURE 11 : GRAPHE DE LA CLASSE 3



La classe 4 se positionne en second, en termes d'importance après la classe 1, avec 788 segments classés sur 272. Ce qui représente 28,9% des segments classés. Ici la forme « aller » centralise le discours autour des formes plus génériques qui ne semblent se rattacher ni à l'entreprise, ni à l'insertion et encore moins à la formation. Elle compte en tout 294 formes actives de nature verbale. Ainsi que le montre les segments qui suivent, cette classe met surtout en exergue les tensions en cours au sein des entreprises d'insertion.

FIGURE 12 : GRAPHE DE LA CLASSE 4



En somme, les informations sur le contenu des classe et le test de Chi2 se trouvent en annexe (profils - fichier Excel). Dans ce fichier profils, les éléments suivants sont à prendre en compte :

FIGURE 13 : CAPTURE D'ÉCRAN DU TABLEAU DES PROFILS ET CHI2 DANS LA CDH

CHD Profils x AFC								
1 Classe 1 906/2727 33.22%		2 Classe 2 707/2727 25.93%		3 Classe 3 326/2727 11.95%		4 Classe 4 788/2727 28.9%		
n...	eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme		p
0	217	338	64.2	166.89	nom	insertion		< 0,0001
1	89	95	93.68	162.18	adj	économique		< 0,0001
2	249	431	57.77	139.06	nom	entreprise		< 0,0001
3	121	174	69.54	110.49	nom	structure		< 0,0001

L'« effectif s.t. » correspond au nombre de segments comprenant au moins une fois la forme. Par exemple, 217 segments de texte contiennent le mot « Insertion » pour la classe 1.

L'« effectif total » correspond au nombre total de segments qui contiennent cette forme dans toutes les classes (y compris les classes éliminées lors de la classification). Dans le cas de la forme « Insertion » cela correspond à 338. Ces effectifs peuvent être différents de l'effectif de la forme si la forme apparaît plusieurs fois dans un segment. Le pourcentage est calculé par le ratio effectif s.t. sur eff. total ici : $217/338 = 64,2\%$

Attention, ceci ne veut pas dire que la forme « Insertion » est présente dans 64,2% des segments du corpus mais que 64,2% des segments contenant la forme « Insertion » sont associés à cette classe. En d'autres termes, la majorité des segments contenant la forme « Insertion » sont associés à cette classe.

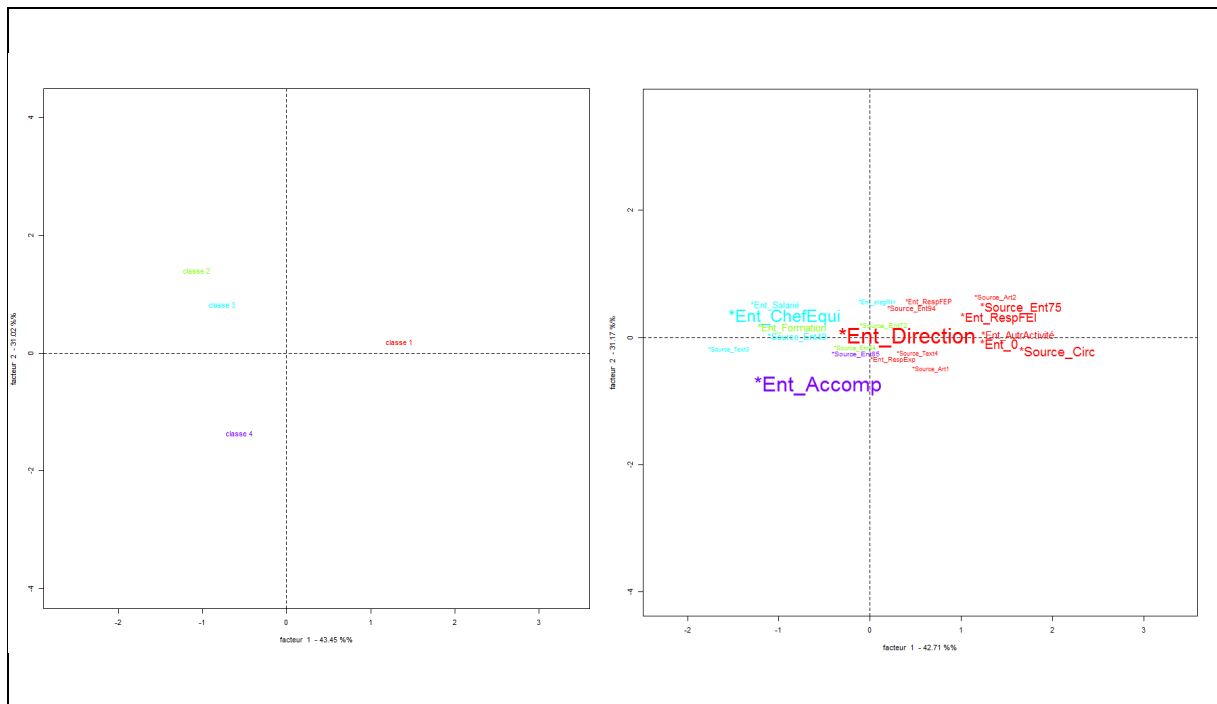
La colonne « chi2 » donne le résultat du test de dépendance : plus le chi2 est élevé, plus l'hypothèse de dépendance entre la forme et la classe est vraisemblable. Selon cette méthode, pour un risque d'erreur de 5% une valeur du chi2 théorique de 3, 84 permet de valider la dépendance de deux variables. Cette classe est ainsi formée d'environ 80% de formes significativement associées avec un risque d'erreur de 5%.

Enfin, 'p' est la probabilité, le risque que le test de dépendance du Chi2 soit faux : plus il est bas, plus la marge d'erreur du test de dépendance est faible.

En résumé, le tableau des profils (en annexe) fournit la liste des mots significativement associés à cette classe selon la valeur du chi², de façon plus précise que les dendrogrammes. Un chi² supérieur à 10, 827 fournit des résultats très fiables.

Il convient de relever les relations des classes avec les variables. Dans cette optique certaines classes sont liées au type de variables. La figure 15 permet de visualiser ces liens.

FIGURE 14 : CORRESPONDANCE DES CLASSES AVEC LES VARIABLES



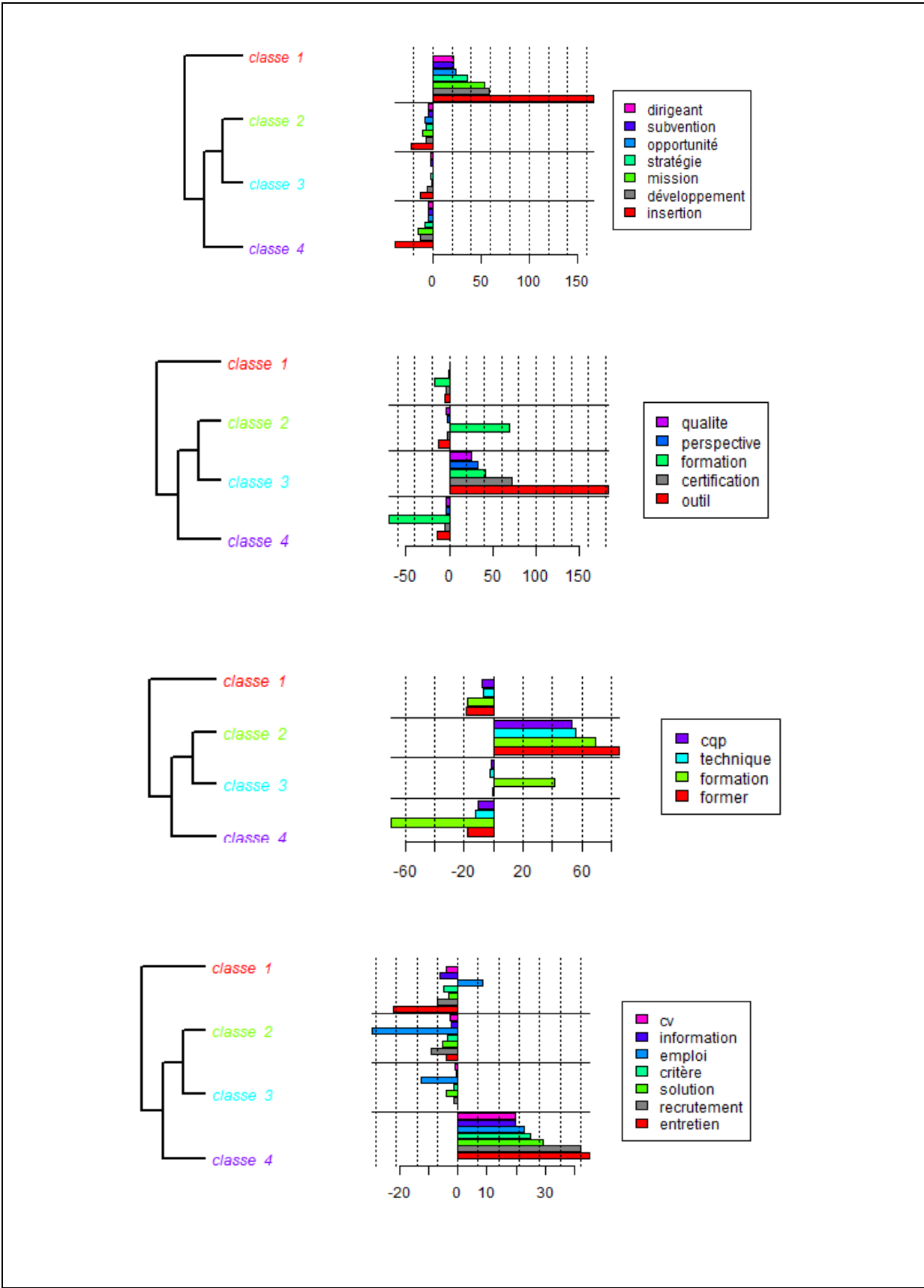
Il apparaît que la classe 1 est surtout présente dans les variables de type « Ent_Direction » et « Ent_RespFEI » ou encore « Source_Circ » (politique), qui correspond globalement aux discours des dirigeants et responsables des entreprises. On peut donc imaginer que la classe 1 représente les volets stratégique et décisionnel.

Par ailleurs, on note une prédominance de la classe 4 dans le discours de la variable « Ent_Accomp » ce qui correspond au volet social des entreprises. La classe 3 se retrouve principalement dans la variable de type « Ent_ChefEqui ». Cette dernière représente le discours des chefs d'équipe. C'est donc le domaine de l'exploitation sur le terrain qui se rapporte globalement au volet économique et opérationnel.

Enfin la classe 2 semble se retrouver principalement dans la variable de type « Ent_Formation ». Elle reflète le discours des responsables de formation dans les entreprises.

En observant la figure 16 ci-dessous on constate bien la présence des formes en rapport avec les centres décisionnels et la politique dans la classe 1. Ces formes sont absentes dans les autres classes. On pourrait aussi imaginer la même figure représentant les formes les plus significatives de chaque classe.

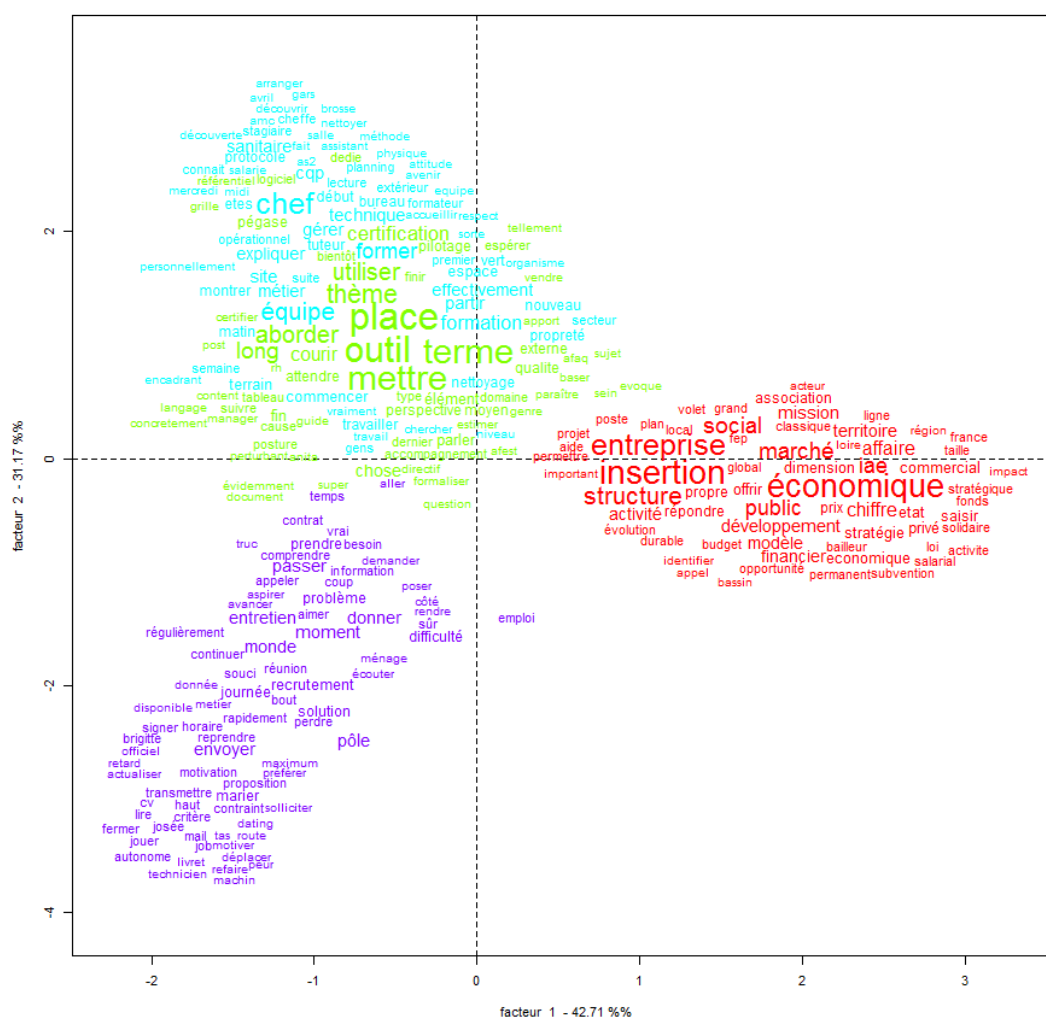
FIGURE 15 : CHI2 PAR CLASSE ET DENDROGRAMME



1.1.2.2. Logique des discours par l'analyse factorielle de correspondance (AFC)

Si la CDH a permis de mieux comprendre les relations entre les formes d'un segment de texte, l'AFC peut mettre en évidence des liens entre les classes. En effet, l'AFC des données permet des visualisations approchées de nuages de points. Elle offre la possibilité de comprendre les distances entre les points de sorte que l'on puisse établir un rapprochement entre ceux-ci. Les points les plus rapprochés les uns des autres constituent de ce fait des blocs qui deviennent alors plus facile à situer et à analyser. D'un autre côté, les distances entre les blocs sont plus visibles. L'AFC nous permet de modéliser ces distances et donc de les interpréter :

FIGURE 16 : ANALYSE FACTORIELLE DE CORRESPONDANCE (AFC)



La figure ci-dessus est un graphique des classes obtenu par une AFC. Par simple observation de ce graphique, on peut ressortir ce qui suit :

Le premier facteur, à l'ordonnée du repère représente 42,71% de la masse du corpus. Il sépare nettement en abscisse négative les classes 2,3 et 4 de la classe 1. Cette dernière se trouvant complètement en abscisse positive. Il marque globalement la bipartition de l'entreprise en deux pôles à savoir d'un côté un pôle politique et stratégique (classe 1) et par ailleurs le centre des décisions ; de l'autre côté un pôle opérationnel (économique) qui englobe la formation (classes 2 et classe 3) et le volet social (RH et accompagnement) représenté dans la classe 4.

Le second facteur, porté par l'axe des abscisses représente 31,17% de la masse du corpus. Il marque une dichotomie entre la classe 4 en ordonnée négative et les classes 2 et 3 en ordonnée positive. Dans ce facteur également, la classe 2 et la classe 3 se confondent en abscisse négatives. Le facteur 2 met aussi en exergue la position équilibrée de la classe 1 en abscisse et en ordonnée positives. Ce qui représente dans ce sens la structuration clivée du discours global de l'ensemble des répondants. Cette interprétation montre au final les paradoxes et les tensions qui sont en perpétuel opposition au sein des entreprises d'insertion.

1.2 RECHERCHE D'UNE COMBINAISON POSSIBLE DE L'EI AVEC UN OUTIL PEDAGOGIQUE INTERNE

Ce paragraphe a pour objet de présenter la démarche de réflexion qui a guidé l'analyse des résultats. Par ailleurs il est à rappeler que cette analyse est conduite dans le cadre des EI qui évoluent dans la branche de la propreté.

1.2.1 Méthode de Reinert : Évidence d'injonctions paradoxales par une AFC

Le sujet majeur de cette thèse est sans aucun doute la problématique des tensions internes qui ont cours au sein des entreprises d'insertion. Les recherches premières exploratoires de ce travail de recherche évoquent des tensions alimentées par des injonctions paradoxales entre les exigences marchandes et les objectifs sociaux des EI. Dès lors, la consistance de cette thèse repose en elle-même sur la réalité ces injonctions paradoxales au sein de ces entreprises.

De ce point de vu, la première idée qui a construit cette recherche était de justifier l'existence même des injonctions paradoxales afin d'asseoir notre réflexion sur la résolution ou la réduction des tensions internes qui y sont rattachés. De ce fait nous avons utilisé en premier ressort une AFC afin d'obtenir une image simplifiée du fonctionnement interne des EI. Cette image nous a permis d'en avoir une meilleure intuition et même d'en dégager les différentes composantes

naturelles (voir figure 15 et 17). On peut aussi utiliser les facteurs obtenus pour représenter géométriquement dans un espace de petite dimension l'ensemble des variables étudiées (Escofier-Cordier ; 1969). C'est à ce titre que le choix d'effectuer en premier une AFC (issue de la classification de Reinert) sur notre corpus avait pour objectif premier de mettre en évidence l'effectivité d'injonctions paradoxales dans les EI par l'analyse des facteurs de l'ordonnée et de l'abscisse de la figure 17.

1.2.2 Une analyse de similitudes mettant en relief la formation et l'accompagnement

Une fois démontrée et admise l'évidence d'injonctions paradoxales au sein des EI, la prochaine phase de notre réflexion consiste à identifier les éléments de base qui pourraient constituer des pistes de résolution des déséquilibres observés. Il est pour nous chercheur, de relever les traits communs ou des discours susceptibles de rallier les deux pôles, économique et social au sein des EI. L'idée ici est de repérer les principales similitudes entre les variables afin de constituer un socle de réflexion sur les possibilités d'une résolution ou d'une atténuation des conflits pouvant émerger d'objectifs souvent divergents. Le choix d'utiliser une analyse de similitude (ADS) nous permet de représenter graphiquement la structure de notre corpus, en distinguant également les parties communes et les spécificités des variables codées. Comme le précisent Marchand et Ratinaud (2011), l'objectif de l'ADS est d'étudier la proximité et les relations entre les éléments d'un ensemble, sous forme d'arbres maximum. L'intérêt ici est de « *rétablir la partie commune, en représentant les relations entre les formes lexicales dans un corpus non partitionné par des variables exogènes, mais uniquement en unités de contexte* » (Marchand et Ratinaud ; 2012). Le choix de l'ADS dans cette recherche a pour but d'identifier un ou plusieurs leviers d'innovation sur lesquels les EI peuvent s'appuyer pour élaborer des stratégies qui permettrait d'équilibrer les deux volets antagonistes (économique et social).

L'analyse et le commentaire des résultats de cette étude sont présentés à la section 2 du présent chapitre.

SECTION 2 : SYNTHÈSE D'UNE APPROCHE BIDIMENSIONNELLE DE L'ÉTUDE DE CAS ET DU SONDAGE

Cette section a pour objet de poser en premier, une analyse des résultats du comparatif multi sites qui a été conduit par le biais d'une étude de cas. Dans une démarche souhaitée logique et par continuité à l'approche qualitative de l'étude ce cas, cette section présente en seconde lieu une extraction des résultats du sondage ainsi qu'une synthèse d'analyse de ces résultats.

2.1 COMMENTAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

Ce paragraphe a pour objet d'examiner les résultats de l'analyse textuelle effectuée à travers le logiciel IRaMuTEQ. Il est question de caractériser au niveau des fonctions globales, les pôles contraires qui sont à l'origine des tensions au sein des EI. Ensuite, il paraît opportun de glisser sur le plan opérationnel afin d'analyser les effets de cette dichotomie. En fin, un commentaire de synthèse permet de relier le tout, afin d'énoncer un début de solution possible aux tensions internes dans le fonctionnement des EI.

2.1.1 Évidence d'injonctions paradoxales dans les composantes des EI

La recherche permanente d'un équilibre entre les dimensions sociales et les dimensions économiques constitue une source d'injonctions paradoxales au sein des EI. Il s'agit souvent d'exigences contradictoires qui consistent à poursuivre concomitamment un objet social et des objectifs économiques (Lambey-Checchin et Lardeau, 2019). Les recherches de ces auteurs s'appuient sur les travaux de Smith et Lewis (2011) et de ceux de Smith *et al.* (2013), identifiant ainsi quatre types de tensions au sein de l'entreprise sociale à savoir : la performance (*performing*) ; l'organisation interne (*organizing*) ; l'identité (*belonging*) ; La stratégie (*learning*). La recherche qualitative multi sites a permis de cartographier grâce à une AFC (figure 16) ces tensions au niveau des entreprises d'insertion. Précision encore que l'entreprise d'insertion a avant tout une mission d'accompagnement des personnes en difficulté vers un emploi stable et durable. Cependant concomitamment à cette mission sociale l'entreprise doit assurer au préalable l'équilibre de son modèle économique dans un contexte concurrentiel. Dit autrement, les missions sociales d'accompagnement et d'insertion s'appuient sur la dynamique du secteur marchand auquel est rattachée l'exploitation de l'entreprise. Par analogie, une structure associative va par exemple avoir une démarche contraire à celle-ci. C'est-à-dire que l'objectif marchand s'appuie accessoirement sur la mission principale d'insertion. Il en résulte

qu'au sein d'une organisation associative, les tensions seront davantage ressenties du côté des dirigeants dans le volet identitaire. Alors qu'au niveau de l'entreprise d'insertion les quatre sources de conflit vont se décliner de manière transversale à l'ensemble de la structure, à partir des dirigeants jusqu'aux salariés en insertion. Elles s'étendront même aux parties prenantes externes (clients, prescripteurs, collectivités...) en questionnant de manière permanente les pratiques et les stratégies déployées en interne et sur le terrain pour une coexistence optimale des objectifs divergents nés de demandes contradictoires (Smith et al ; 2013). L'intérêt de cette recherche est que la juxtaposition de ces deux objectifs contradictoires (économique et social), sans cesse source de tensions justifie la recherche permanente d'un équilibre stable dans l'ensemble de la structure.

L'observation de la figure 16 met en évidence ces paradoxes. En effet, l'on observe un clivage bien marqué et centrifuge entre les deux pôles de l'abscisse, qui montre dans le cas d'espèce les liens entre les politiques stratégiques (dirigeants, et orientations des pouvoirs publics), l'encadrement opérationnel (cardes en charge de la formation et de l'accompagnement, tuteur ou chef d'équipe) et les salariés.

Une autre évidence des paradoxes apparaît à l'observation de l'axe des ordonnées. Cette fois elle s'opère au sein même des dispositifs opérationnels. C'est-à-dire que les deux pôles de l'axe des ordonnées de l'AFC (figure 16) montrent une séparation entre les cadres opérationnels de l'accompagnement social et le terrain d'exploitation composé des tuteurs, chefs d'équipe de et des salariés. Ceci dénote d'incohérence ou de tensions entre la mission sociale et les exigences d'exploitation à des fins économiques.

En reprenant les informations fournis par l'AFC (figure 16), une analyse plus approfondie nous permet d'identifier les injonctions paradoxales en cours au sein des EI :

2.1.1.1 Paradoxes de performance et de stratégie comme effets d'une bipartition de l'entreprise d'insertion

Les pôles politique et stratégique sont représentés dans la classe 1 de la CDH (figure 9). Le facteur de l'ordonnée (42,71%) exprime une bipartition de l'entreprise entre la classe 1 d'une part et le pôle opérationnel constitué d'un côté des volets économique et de formation qu'on peut lire dans les classes 2 et classe 3 ; et de l'autre côté par le volet accompagnement social contenu dans la classe 4 de la CDH. Les tensions qui peuvent émerger d'une telle séparation peuvent résulter d'une divergence de résultats tels les buts, les indicateurs de performance. Ces éléments témoignent ainsi de l'existence d'un Paradoxe de performance.

Cependant la représentation graphique de l'AFC peut aussi exprimer une dynamique de croissance ou de changement. En effet dans une dynamique de changement il est tout à fait admis d'assister à des incompréhensions de la part des pôles opérationnels, lorsque le projet n'a pas suffisamment été expliqué par les centres décisionnels de l'entreprise. Les paradoxes stratégiques émergent ainsi d'une volonté de croissance ou de changement mal préparée ou en cours de déploiement. À titre d'illustration, la missions d'insertion se situe à long terme (jusqu'à 24 mois) avec une interrelation immédiate sur l'économique ; pendant que les résultats économiques sont attendus sur le court terme.

2.1.1.2 Paradoxes identitaire et organisationnel comme effets d'une dichotomie opérationnelle

La lecture du pôle opérationnel se voit sur le facteur de l'abscisse (31,17%) de l'AFC (figure 17). La séparation qui se lit entre les volets accompagnement sociale (classe 4) des salariés et les activités d'exploitation (encadrement intermédiaire et salariés) marque une dichotomie opérationnelle au sein des entreprises d'insertion. Cette divergence peut être l'émanation d'une perception identitaire différente ou mal comprise entre le pôle social et le pôle exploitation par ailleurs en cohésion avec le volet formation (encadrement intermédiaire). La dichotomie opérationnelle, résultante d'une vision séparatiste de l'identité de l'entreprise de la part des acteurs confirme l'existence de paradoxe de type identitaire. En d'autres la question existentielle d'une entreprise d'insertion se pose quant à la juxtaposition de sa mission sociale avec ses objectifs marchands en qualité d'entité économique. Ceci est d'autant plus important que le positionnement des acteurs par rapport à l'une ou l'autre mission s'avère encore ambiguë.

S'en suivra alors inévitablement en interne, un problème d'organisation lié à la cohabitation de deux logiques identitaires diamétralement antagonistes. Car les conflits naissent non seulement de l'absence de partage des valeurs ou du fait de constitution de sous-groupes mais aussi de dynamique internes divergente telles que les structures, la culture, les pratiques et des processus.

En somme, la dimension stratégique portée par les dirigeants n'a pas la même résonance au niveau opérationnel et technique. Le facteur de l'ordonnée (figure 16) révèle un « caractère schizophrénique » dans le fonctionnement des entreprises d'insertion. Deux ensembles presque diamétralement opposés et des instances politiques et stratégique qui semblent bien loin de la démarche opérationnelle sur l'accompagnement (volet social) et l'exploitation (volet

économique et compétence de terrain). Le constat de ce clivage (marqué entre volonté politique et stratégie des dirigeants et la réalité des exploitants sur le terrain) oblige à réinterroger l'organisation et le fonctionnement actuel des EI. Ils en ressortent clairement un conflit identitaire et une problématique globale d'organisation. Une analyse thématique issue de la classification hiérarchique dépendante permet de caractériser les problématiques liées à ces paradoxes.

2.1.2 Analyse thématique et commentaire des résultats

La CDH a permis de segmenter le discours global en quatre classes numérotées de 1 à 4. Les classes 1 et 4 sont les plus importantes en termes de nombres de formes actives. Elles représentent respectivement 33,2% et 28,9%. La classe 2 (25,9%) regroupée à la classe 3 (11,9%) forment ensemble une sous-classe qui cumule 37,8% des formes actives. Un autre sous-ensemble se dégage et met en commun les classes 2,3 et 4. Il représente 66,7% et devient de ce fait le plus grand ensemble de la classification.

Notre analyse est construite au travers des thèmes conçus à partir de la structure de la CDH d'une part et tirés des segments de texte caractéristiques de chaque classe ou chaque groupe de classes d'autre part. Le Tableau ci-après donne une indication de la composition des thèmes et des sous thèmes selon les branches de la CDH:

TABLEAU 9: STRUCTURE THÉMATIQUE ISSUE DE LA CDH

THÈME	SOUS-THÈME	AUTRES SOUS-THÈME	CLASSES (CDH)
Thème 1 : Émergence d'un besoin général de professionnalisation et de qualification	-	-	Classe 1 (33.2%)
Thème 2 : Les Entreprises d'insertion en quête de sérénité	Sous-thème 1 : Professionnalisation de l'encadrement technique	-	Classe 4 (28.9%)
	Sous-thème 2 : Formation au poste de travail	Sous-thème 2-1 : Rôles moyens de l'encadrement intermédiaire	Classe 2 (26%)
		Sous-thème 2-2 : Formation interne ou externalisation globale	Classe 3 (12%)

L'analyse des segments de textes ci-dessous nous a permis de dégager le premier thème :

Thème 1 : De la mission sociale aux ambitions de formation dans le secteur de la propreté : un lien avec la professionnalisation et la qualification

L'observation de chacune de ces classes révèle les informations suivantes :

La classe 1(rouge) semble regrouper les formes de type « économique », « sociale », « iae », « affaire », « insertion », « professionnalisation », « stratégie », « territoire », « modèle », « commercial », « gouvernance », « subvention » ... Ces formes caractérisent ensemble, le concept de l'entreprise d'insertion, mêlant l'entité économique créatrice de richesses à l'entité sociale chargée par l'État d'une mission d'insertion. La classe 1 représente donc l'univers de la définition politique du modèle dit des entreprises d'insertion par l'activité économique (IAE). Ci-dessous, quelques extraits des segments de texte caractéristiques de la classe 1 :

0013 *Source_Ent85 *Ent_RespExp
« ...il se trouve qu'une entreprise d'insertion fonctionne sur un modèle économique et avec des ambitions sociales qui sont bien définies...la problématique ici c'est effectivement est-ce qu'il y'a une organisation formelle pour arriver à remplir les deux missions économique et sociale ? »
0007 *Source_Ent72 *Ent_Direction
«...une structure d'insertion par l'activité économique ne travaille pas isolément sinon elle échoue dans sa mission , qui est de faire le lien entre un public... et des entreprises qui elles recherchent des collaborateurs adaptés à leurs besoins »
0019 *Source_Ent85 *Ent_AutrActivité
« ...pour moi c'est là la véritable vocation des entreprises d'insertion , vendre à l'état une prestation sociale d'intégration des publics en difficultés sans être une opportunité économique... »
007 *Source_Ent72 *Ent_Direction
« ...l' aide au poste ne couvre pas ce surcout d' encadrement et c' est pour ça que l' entreprise doit évoluer dans son modèle économique ... »
0026 *Source_Circ *Ent_0
« ... mobiliser la capacité de croissance des entreprises d'insertion... L' activité est au cœur de la viabilité économique du modèle de l' entreprise d'insertion et de son potentiel de développement »
0019 *Source_Ent85 *Ent_AutrActivité
« ...C'est ce besoin de professionnalisation et de qualification permanente qui a conduit à l' évolution des structures sociales vers les structures de l'insertion par l' activité économique »
0001*Source_Ent44 *Ent_Direction
« ...donc les équipes d'exploitation qui ont la dimension économique et client en jeu eux, veulent des apports sources efficaces, veulent des salariés déjà performants ce qui n'est pas le modèle des entreprises d'insertion »
0019 *Source_Ent85 *Ent_AutrActivité
« ...la stratégie de développement permet d' aboutir à des structures à finalité différentes et même à des centres de formation au sein d'entreprise d'insertion »

La CDH (figure 9) nous conduit à examiner la seconde branche du dendrogramme : c'est un ensemble composé des classes 2,3 et 4. À l'observation globale de la composition des trois classes grâce à l'outil des segments répétés de la CDH, les formes les plus caractéristiques de ce grand ensemble sont les suivantes : « Équipe », « Former », « Technique », « Terrain », « Outils », « Certification », « Formation », « Pôle », « Recrutement », « Encadrement », « accompagnement », « Difficultés », « Solution ». Ceci reflète à priori, les activités de terrain associés aux ressources humaines et à la formation. Quelques extraits des segments de texte correspondants donnent les éléments suivants :

0015 *Source_Ent85 *Ent_ChefEqui

« ...mais après c'est beaucoup d'heures de **formation** on le fait en externe parce qu'aujourd'hui de toutes **façons** en **interne** de par mon poste de **chef d'équipe** je ne vais pas pouvoir **gérer** le poste de **chef d'équipe** et le poste de **formateur** »

0001 *Source_Ent44 *Ent_Direction

« ...mais à **long terme** si je **mets en tension** tout le **système** est ce que je vais pouvoir avoir la **formation en situation de travail**, **l'accompagnement nécessaire** ? La réponse est plutôt non mais c'est un équilibre et il ne faut pas non plus lâcher trop »

0002 *Source_Ent44 *Ent_ChefEqui

« ...c'est pourquoi la **formation** est nécessaire en **interne** avant autre chose... la **communication** avec la hiérarchie se fait par canal **direct** c'est à dire que j'appelle **directement** en cas de besoin mon **chef de site** qui peut joindre le **responsable de secteur** et lui vers la **direction** »

0004 *Source_Ent44 *Ent_Accomp

« ... il faut à un **moment donné** pouvoir **partager** c'est à dire **construire** des socles **ensemble**, des socles de connaissances, des socles de **réflexion ensemble** en fait parce que derrière c'est ça qui **va créer l'échange** »

Nous en ressortons le thème suivant :

Thème 2 : La recherche permanente d'un équilibre entre exigences de rentabilité sur le terrain (Exploitation) et la professionnalisation des salariés : Les entreprises d'insertion en quête de sérénité.

La problématique de la montée en compétences des salariés en vue de leur insertion future met sans cesse les organisations face à la gestion des tensions entre l'exploitation et l'accompagnement des salariés. Les discours des responsables de terrain dénoncent la recherche permanente de solutions efficaces pour concilier les deux volets. On perçoit globalement une absence de stratégie pérenne et peu de projets bien construits pouvant répondre à cette problématique chez la quasi-totalité de nos répondants (vue globale). Quelques expériences (non négligeables) sont en cours chez quelques-uns. L'analyse révèle surtout des déséquilibres organisationnels et structurels. Il se nourrissent très souvent d'une ambiguïté dans le positionnement identitaire entre entreprise traditionnelle (le métier de la propriété, dans ce cas) visant à produire de la richesse et la mission d'accompagnement vers l'emploi.

La CDH nous a permis d'identifier deux sous-branches dans le thème 2 ci-dessus énoncé :

La classe 4 est caractérisée par les formes suivantes : « outil », « accord », « accompagnement », « parler », « utiliser », « aborder », « formation », « comprendre », « solution », « certification », « aller », « information », « amener », « transmettre », « former », « humain », « suivre ». Cette classe regroupe les formes qui ont un rapport étroit avec les objectifs d'accompagnement assignés à l'entreprise d'insertion. C'est l'univers de la mission sociale, qui semble également s'articuler autour de la formation sur le terrain. Il s'agit précisément de la prise en compte des difficultés relatives à l'accompagnement des salariés au poste de travail (posture, attitude et aptitude de service). Les discours suivants en découlent :

0001 *Source_Ent44 *Ent_Direction

« ...ça veut dire en termes de **recrutement** on est à 115 postes d'insertion avec de grandes **difficultés** même si cela se **pass**e mieux qu'avant, où **pôle emploi** était **prescripteur** avec de **vrai** **difficultés** d'avoir de bons profils »

0008 *Source_Ent72 *Ent_ChefEqui

« ...on a des **difficultés** pour le **recrutement** c'est un autre poste avec **ma collègue**. Mais par **rapport** à l'accompagnement je **trouve** que quelquefois on a eu un **passé** un peu compliqué par **rapport** à ça »

0017 *Source_Ent49 *Ent_Direction

« ...on n'a pas qu'une tâche voilà on est tous multitâche et que si à un moment donné le collègue est en difficulté pour quelque chose quelqu'un va prendre le relais même si ce n'est pas forcément sa tâche tout le monde fait un peu tout »
0014 *Source_Ent85 *Ent_Accomp
« ...Des freins à l' emploi qui peut être parfois la santé le logement des soucis avec pôle emploi des soucis avec le café si à un moment donné je les accompagne ou je les oriente pour qu'ils se libèrent de ces tracas
0009 *Source_Ent72 *Ent_Formation
« ...l'exploitation est demandeuse il faut trouver cette articulation aussi parce qu'il faudra rendre des jours disponibles pour de la formation donc un moment il va falloir que tout le monde joue le jeu »
0017 *Source_Ent49 *Ent_Direction
« ...c'est à dire que monsieur X est peut-être encadrant et si peut-être il a besoin d'écouter un salarié il prend le temps de le faire même si ce n'est pas forcément à lui de le faire à ce moment-là il va prendre son temps de le faire »

De ces extraits de textes, nous dégagons le sous-thème suivant :

Sous-thème 1 : L'impératif de la professionnalisation de l'encadrement technique (volet pédagogique)

Il ressort de cette articulation que les publics adressés par les services publics de l'emploi (en fonction des contextes socioéconomiques) peuvent être de plus en plus éloignés de l'emploi. Ceci rend difficile leur accompagnement. L'exploitation s'en trouve soumise à des tensions fortes qui complexifient l'encadrement sur le terrain. Les encadrants techniques expriment un besoin de montée en compétence en termes de management des équipes sur le terrain.

Par ailleurs, les classes 2 et 3 prises ensemble (Sous-thème 2) renvoie de façon évidente au domaine des pratiques du terrain au sein des entreprises de propreté. Les classes 2 et 3 représentent donc ensemble, l'univers de l'opérationnalisation ou de la mise en œuvre des prestations ainsi que des pratiques de formation des salariés sur leur lieu de travail. Sur les méthodes et outils en vigueur dans les entreprises. Les sources empiriques mettent en lumière les idées suivantes :

0008 *Source_Ent72 *Ent_ChefEqui « ...au début j'étais tutrice et maintenant je suis cheffe d'équipe donc mon rôle est d'encadrer de former d'accompagner de suivre les personnes par rapport à la tutrice. Elle travaille sur un site et elle encadre des personnes autour »
015 *Source_Ent85 *Ent_ChefEqui « ... c'est beaucoup d'heures de formation on le fait en externe parce qu'aujourd'hui de toutes façons en interne de par mon poste de cheffe d'équipe je ne vais pas pouvoir gérer le poste de cheffe d'équipe et le poste de formateur »
0007 *Source_Ent72 *Ent_Direction « ...il y a un taux d'encadrement qui est beaucoup plus important parce qu'on a deux chefs d'équipe qui sont quasiment des responsables de sites pour la partie entretien dans l'entreprise traditionnelle y en a qu'un et après on décline avec des tuteurs »
0008 *Source_Ent72 *Ent_ChefEqui « ...il faut dire que chez nous il y a un côté visible et un côté invisible pour moi il n'y a pas vraiment des freins en interne quant à la mise en place d'un outil formel pédagogique interne »
0005 *Source_Ent44 *Ent_Salarié « ...le suivi est aussi individuel je sais aussi que l'entreprise a un projet général pour la formation interne... je suis souvent suivi par mon chef de site »
0027 *Source_Ent94 *Ent_RespFEP « ...si l'entreprise s'en donne les moyens, la branche de la propreté a besoin des personnes compétentes et la formation est un bon moyen »

De ces extraits nous titrons le sous-thème suivant :

Sous-thème 2 : Les exigences de la formation au poste de travail.

Ces discours font état des difficultés rencontrées sur le terrain par les équipes opérationnelles lorsqu'il s'agit de combiner les objectifs d'exploitation et les progressions des salariés en insertion. Cette sous branche de la CDH met aussi en avant la question de la montée en compétence des tuteurs et la question du choix des outils. Enfin, les acteurs évoquent la problématique de la formalisation (en interne) d'un outil pédagogique, sans exclure l'idée d'une forme hybride mettant en collaboration l'outil interne avec des organismes extérieurs.

En examinant séparément les deux classes du sous-thème 2 il ressort ceci :

Sous-thème 2-1 : Encadrement de proximité (chef de site et chef d'équipe); les tuteurs opérationnels : Quels rôles et quels moyens associés ?

La classe 2 (couleur vert-claire sur l'AFC) prise seule, met en exergue les formes de type : « chef d'équipe », « technique », « site », « agent », « nettoyage », « produit », « protocole », « expliquer », « contrôle », « chariot », « hygiène », « méthode », « équipe », « chantier », « encadrant », « former », « prestation », « matériel », « devis », « tuteur », « entretien », ... Ces formes évoquent le lexique du métier de la propreté s'inscrivant par ailleurs dans une démarche d'accompagnement sur le terrain des personnes. Puisqu'ils s'y entremêlent les mots comme « encadrant », « tuteur », « attitude », « autonome », « intégration », « salarié », « formation », « binôme ».

Les discours issus de l'étude empirique dévoilent une certaine incompréhension ou de l'inconfort dans la posture des responsables opérationnels sur le terrain. En effet la dichotomie (si elle existe) entre le tuteur et le chef d'équipe ne semble pas bien appréhendée. De ce fait, la définition des rôles de chacun reste floue ou mal maîtrisée. Il pose également la question des moyens en termes de compétences (formation des formateurs) et de l'accompagnement de ces mêmes responsables de terrain.

Pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007 : 115), les managers de proximité ont également un rôle clé dans la conduite du changement qui passe notamment par la capacité des managers de première ligne à s'approprier et déployer le changement dans leur environnement de proximité ». Toutefois, en période de changement, les managers de proximité sont confrontés à la difficulté de fixer des priorités entre le changement et l'activité quotidienne. Ils doivent veiller à l'adaptation de l'organisation aux contraintes de l'environnement tout en maintenant le niveau d'activité et de performance de leurs équipes. Ils doivent à la fois prendre en compte les besoins des opérationnels, satisfaire les attentes des clients et négocier les moyens nécessaires auprès de la direction pour atteindre les objectifs qui leur ont été fixés (Balogun et al., 2006 : 170).¹¹⁴

Ci-dessous quelques extraits de textes évoquant cet aspect des choses.

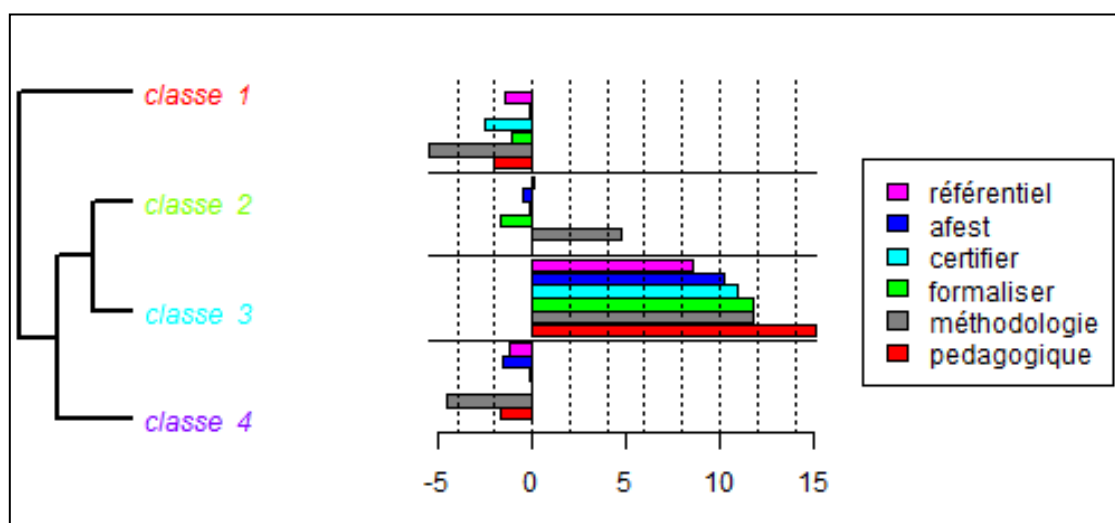
¹¹⁴ Bollecker, G. & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(2), 43-62. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0043>

0008 *Source_Ent72 *Ent_ChefEqui « ...au début j'étais tutrice et maintenant je suis cheffe d'équipe donc mon rôle est d'encadrer de former d'accompagner de suivre les personnes par rapport à la tutrice, elle travaille sur un site et elle encadre des personnes »
0005 *Source_Ent44 *Ent_Salarié « ...quand je viens le matin je trouve mon planning dans le chariot de ménage cependant on a un planning hebdomadaire globale il est souvent modifié à la tâche le contrôle du travail est régulier et le chef de site nous explique nos erreurs »
0014 *Source_Ent85 *Ent_Accomp « ...peut être qu'il y a des salariés que l'on va mettre en cdi pour justement qu'elles soient peut-être tutrice ou tuteur des personnes en insertion en complément de la cheffe d'équipe et de l'encadrement technique »

Sous-thème 2-2 : Formation internes ou Externalisation globale : la question de la structuration, de l'organisation et du financement d'un outil pédagogique interne.

La classe 3 (couleur turquoise de l'AFC) observée seule, semble effectivement montrer une approche complémentaire avec la classe 2. Elle présente une spécificité sur la mise en place de la formation au sein d'entreprise d'insertion en général. C'est aussi dans cette classe qu'apparaît surtout le lexique de l'outil pédagogique, en posant globalement la question de l'organisation et de la formalisation. La figure 14 montre les profils des formes concernées dans la classe 3, avec un accent particulier porté sur les formes « pédagogique », « méthodologie » et « formaliser ».

TABLEAU 10: CHI2 ET DENDROGRAMME DE FORMES- CLASSE 3



L'idée qui se dégage des discours est la volonté de structurer la formation dans l'ensemble. Mais à ce niveau la question du comment reste vague. Il semble en effet que l'idée d'une stratégie spécifique aux EI en matière de formation (ou d'outil pédagogique interne) soit évoquée par les responsable. Cependant la question manque de vision, de projection et de rigueur organisationnelle de la part des structures, à une exception près. Les extraits de textes suivants sont issus de la classe 3 :

020 *Source_Ent75 *Ent_RespFEI
« ...il y a lieu d'une collaboration étroite entre entreprise d'insertion et les organismes de formation externes agréé pour une mise en place optimale d'un outil pédagogique interne dédié à la formation »
0014 *Source_Ent85 *Ent_Accomp
« ...bien moi je travaille de façon individuelle ce que j' aimerais mettre en place ou développer ce sont des ateliers notamment sur le site de pôle emploi où aujourd'hui il y a des outils très intéressants »
007 *Source_Ent72 *Ent_Direction
« ...pour l' externe ma vision c'est qu'on ne travaille pas seul. J'ai mis en place des choses qui pouvaient paraître complexes fastidieuses qui m'ont permis d' obtenir ce que je voulais et faire savoir ce qu'on voulait faire »
002 *Source_Ent44 *Ent_ChefEqui
« ...notre entreprise est en train de mettre en place des possibilités de former

<i>en interne... parle-t-on des actions de formation en situation de travail afest ? je n'ai pas souvenir de ça... »</i>
0012 *Source_Ent85 *Ent_Direction
<i>« ...il y a eu des années où on n'a pas pu mettre en place le projet de formation à cause des réformes puisque le temps que tout se mette en place, c'est déjà trop tard »</i>
0010 *Source_Ent72 *Ent_Accomp
<i>« ...l'élément déterminant de ce nouveau modèle de ce modèle évolutif c'est une organisation c'est un tuilage. Une organisation à mettre en place entre les différents services je pense que c'est l'organisation et évidemment les financements »</i>

Finalement, la dimension stratégique portée par les dirigeants n'a pas la même résonance au niveau opérationnel et technique. Si on observe le facteur de l'ordonnée, révèle un « caractère schizophrénique » des entreprises dites d'insertion. Deux ensembles presque diamétralement opposés et des instances politiques qui semblent bien loin de la démarche opérationnelle sur l'accompagnement (volet social) et l'exploitation (volet économique). Le constat de ce clivage (marqué entre volonté stratégique des dirigeants et politique et la réalité des exploitants sur le terrain) oblige à réinterroger l'organisation et le fonctionnement actuel des EI.

De la même manière que nous l'avons observé avec le facteur de l'ordonnée, le facteur d'abscisse laisse paraître également un paradoxe ou une juxtaposition d'objectifs entre la vocation sociale (RH et accompagnement) et la vocation économique (exploitation). Il apparaît donc clairement un conflit identitaire. Le besoin de structuration et d'organisation de la formation semble faire l'unanimité au regard du sous-thème 2. Car ici, on peut aussi observer une fusion de discours entre l'opérationnel exploitant (classe 2) et le volet formation clairement identifié (classe 3). Il apparaît de ce fait une logique de discours parmi les responsables de terrain qui, sans l'énoncer clairement, semblent pour la plupart exprimer un besoin de formalisation de l'accompagnement sur le terrain. Cet outil permettrait à la fois d'équilibrer l'organisation en réconciliant ses composantes dans l'ensemble. Un outil de formation avec des méthodes bien formalisées permettrait vraisemblablement une montée en compétences des salariés. Cette dernière aurait irrémédiablement un effet d'entraînement sur la qualité des prestations, au service des objectifs économiques. Si les spécialistes de l'insertion admettent l'impératif d'une évolution de leurs structures, ils veulent se rassurer sur le risque de ne pas occulter la mission sociale des entreprises. Cependant, les dirigeants sont formels sur les apports

de la formation sur la montée en compétence des salariés. Et qui dit monter en compétences dit aussi faciliter l'insertion potentiellement durable des personnes grâce à un parcours d'insertion enrichi. Si l'on s'en tient aux orientations politiques de l'État en matière d'insertion, des stratégies d'évolution des EI permettant à la fois de rassurer sur la mission sociale et servant également à consolider le modèle économique existant de l'entreprise sont envisageables et même préconisées. Le triptyque Emploi/Formation/Accompagnement préconisé par le rapport Borello (2018) marque la volonté de l'État à soutenir l'impact social des structures d'insertion tout en renforçant leur modèle économique dans l'ensemble : « ...***mobiliser la capacité de croissance des entreprises d'insertion... L'activité est au cœur de la viabilité économique du modèle de l'entreprise d'insertion et de son potentiel de développement*** »¹¹⁵.

Faire monter en compétences le salarié via une évolution structurelle (OF en interne par exemple) est probablement l'assurance d'une meilleure qualité de prestations. Cette qualité renforcerait les relations et permettrait donc de fiabiliser le modèle économique des dites Entreprises d'insertion. « ...la ***stratégie de développement permet d'aboutir à des structures à finalité différentes et même à des centres de formation au sein d'entreprise d'insertion*** »¹¹⁶
« Être exigeant dans la réalisation de nos métiers, c'est professionnaliser les personnes et les préparer à ce même niveau d'exigence. » (Directeur).¹¹⁷

2.2 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DU SONDAGE

La seconde phase du volet empirique de cette recherche nous a conduit à mener un sondage qui avait pour vocation d'élargir la consultation relative à notre recherche. Ainsi une recherche quantitative (sondage) a été menée à l'échelle de toute la France métropolitaine à travers un questionnaire en ligne destiné aux responsables des EI. Ce sondage est un essai simple destiné à interroger les acteurs sur la pertinence ou non de la formation interne comme levier d'un nouveau modèle organisationnel au sein des EI. Il ne s'agit en aucun cas d'une démarche hypothéticodéductive mais d'un questionnement simple, élaboré à travers les conclusions de l'étude qualitative multi sites. L'intérêt de ce sondage est d'une part de tester au près des acteurs l'accueil qui pourrait être réservé à une réflexion centrée sur un nouveau modèle et dont la

¹¹⁵ Circulaire n° dgefp/mip/meth/mpp/2020/32 du 28 février 2020 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail

¹¹⁶ Extrait des données empiriques de l'étude- entretien avec le responsable d'une entreprise d'insertion située en Vendée (85)

¹¹⁷ Extrait d'entretien avec le Directeur d'Espace 72 le 09 /03/2021.

formation serait le point focal au sein des EI. D'autre part il s'agit de poser les premières bases en vue d'un essaimage futur du modèle.

2.2.1. Population d'étude et structure du questionnaire

Pour rappel, le sondage a été mené auprès des dirigeants (ou responsables) d'entreprises d'insertion de toutes branches d'activité confondues et dont le siège social se trouve en France métropolitaine. Au départ, nous avons opté pour une approche dans la branche de propreté. Mais il nous a semblé opportun d'élargir le sondage aux autres branches d'activité des EI. Nous avons usé d'un échantillonnage de convenance sur la base du fichier des membres de la FEI¹¹⁸ obtenu auprès des dirigeants de cette institution. Ce fichier d'adresses a été complété par nos recherches personnelles via le site de l'INSEE¹¹⁹ et l'AVISE¹²⁰, ainsi que dans la base de données gouvernementale¹²¹. Le questionnaire a été adressé en ligne à **70 entreprises d'insertion** (échantillon non représentatif de l'ensemble des EI). Le sondage débute le 6 mai 2021 et a été clôturé le 31 novembre 2021. Le questionnaire était destiné au chef d'entreprise principalement. Cependant il était ouvert à tout responsable désigné par le dirigeant. Les adresses électroniques que nous avons obtenues étaient néanmoins ceux des directeurs ou directrices des structures. Autant que cela fut possible, toutes les régions de la France métropolitaines étaient visées dans le sondage.

Encadré : Récapitulatif des éléments du sondage

- Population : Entreprises d'insertion de toute branche (principalement la branche de la propreté)
- Cible : Dirigeants ou responsable (RH, formation, accompagnement)
- Couverture géographique : France métropolitaine
- Type : sondage en ligne par questionnaire
- Échantillon de convenance : 70 structure contactées
- Nombre de retours : 35 questionnaires
- Nombre exploité : 32 questionnaires soit 46% environ du taux de retour exploitable.

¹¹⁸ <http://www.lesentreprisesdinsertion.org/france/annuaire-entreprises>

¹¹⁹ <https://www.insee.fr/fr/information/3591226>

¹²⁰ <https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs/la-federation-des-entreprises-dinsertion>

¹²¹ <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/structures-dinsertion-par-lactivite-economique-iae-subventionnees>

Le questionnaire a été élaboré à partir des grands thèmes qui ressortent de l'étude de cas multi sites. Le questionnaire comporte 5 grandes parties :

- Une première partie introductive composée d'un message d'invitation, de la fonction du répondant, la branche d'activité, la région où se situe l'entreprise et le statut juridique.
- La deuxième partie est destinée à recueillir les informations générales sur l'entreprise
- La troisième partie collecte des informations sur la stratégie d'entreprise et la qualité
- La quatrième partie collecte des avis sur la possibilité d'internaliser la formation
- La cinquième partie permet d'identifier les principaux leviers de structuration du modèle.

Sur les 70 structures sollicitées, nous avons obtenu un taux de retour d'environ 46% (45,71), soit 32 réponses exploitables. Le paragraphe suivant donne la quintessence des résultats du sondage.

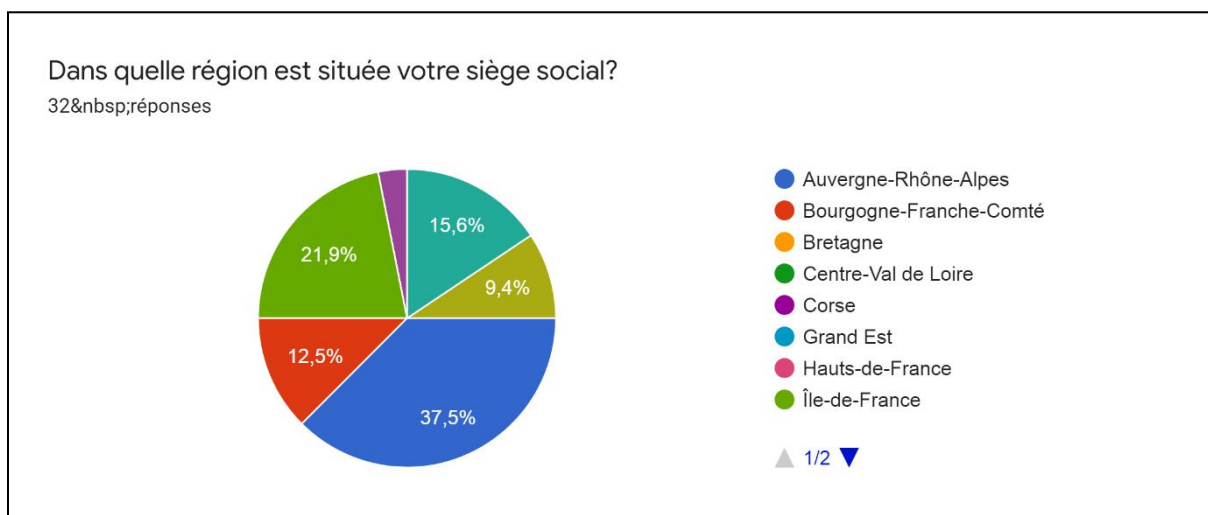
2.2.2. Présentation descriptive des résultats du sondage

Ce paragraphe a pour ambition de faire une présentation descriptive des résultats du sondage suivant le déroulé du questionnaire :

La structure des répondants montre que 81% des personnes qui ont répondu sont les dirigeants des EI, soit 26 répondant sur 32. Par ailleurs, 12,5% autres répondants sont ceux en charge de l'accompagnement, tandis que 6% représentent la formation ou la gestion des ressources humaines. 25% des répondants sont des entreprises d'insertion ayant pour activité principale la propreté. À ceux-ci s'ajoutent 37,5% des structures dont la propreté ou le nettoyage constitue une activité partielle. Ce qui constitue un total de 62,5% de structures qui exercent en tout ou partie dans la propreté. Le reste des répondants (37,5%) représente les entreprises d'insertion exerçant dans d'autres branches d'activité à savoir : les espaces verts (18%) ; le bâtiment et second œuvre (12,5%) ; la restauration et le transport (7% chacun).

En termes de couverture géographique, principalement 6 régions ont répondu au sondage. On note une participation importante de la région Auvergne-Rhône-Alpes (37,5%), suivie de la région d'Île-de-France (21,9%) et la région des Pays-de-la-Loire (15,6%). La figure ci-après présente la configuration géographique des répondants.

FIGURE 17: COUVERTURE RÉGIONALE DU SONDAGE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE

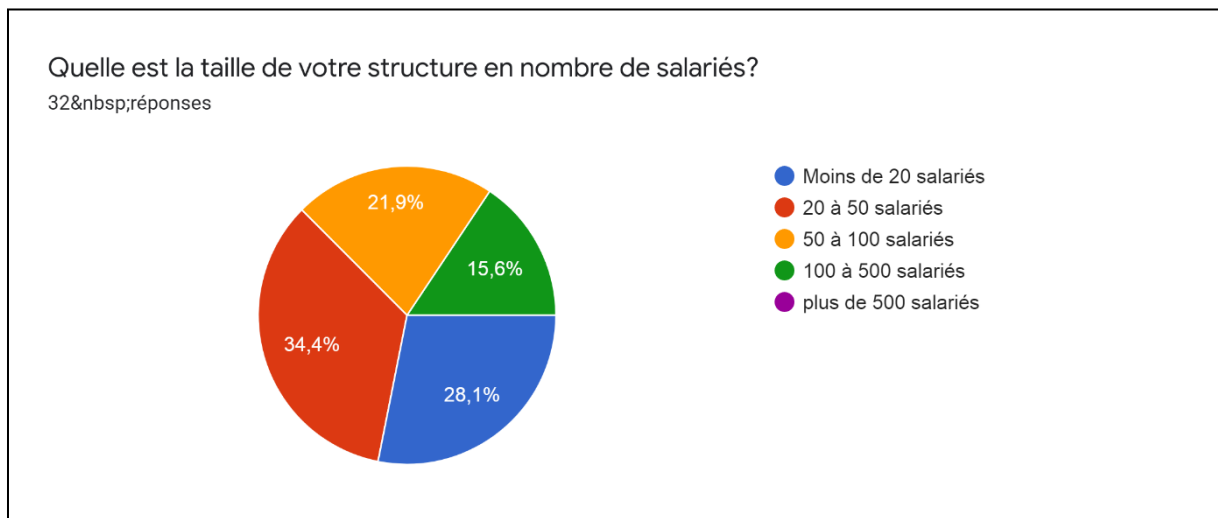


Majoritairement, les EI de forme associative sont celle qui ont le plus participé au sondage avec 43,8% de représentativité, contre 21,9% pour les Sarl et aussi pour les SAS. Nous notons également une participation des 6,3% pour les SASU (Société par action simplifiée unipersonnelle) et 6,3% pour les SA.

Par ailleurs environ 47% des répondants déclarent avoir un chiffre d'affaires compris entre 500 k et 750 k euros au cours des 3 dernières exercices. Globalement, 8 structures sur 32, soit 25% situent pour la même période leur chiffre d'affaires entre 1000 k et 1500 k euros ; tant dis que seulement une à deux entreprises prétendent dépasser la barre de 3000k de chiffre d'affaires.

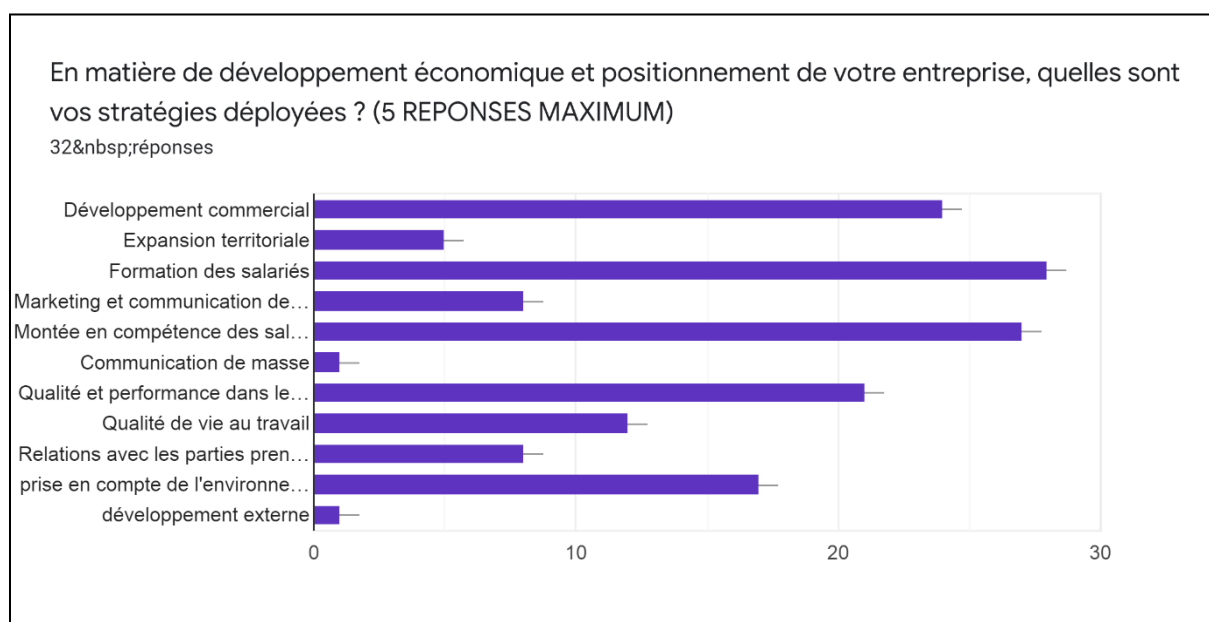
En ce qui concerne la taille des structures par nombre des salariés, la figure ci-après montre une prédominance des structures dont le nombre des salariés est compris entre 20 et 50 personnes, suivi de près par les EI de moins de 20 salariés.

FIGURE 18: TAUX DE PARTICIPATION DES EI PAR NOMBRE DE SALARIÉS



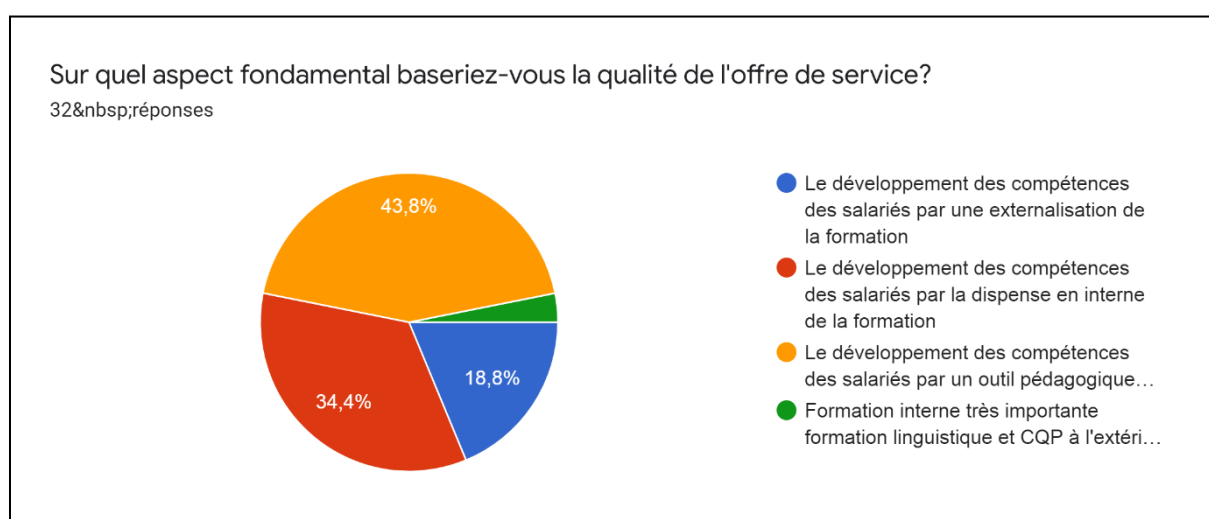
L'une des préoccupations de fond qui guide cette démarche quantitative est la question des orientations stratégiques des entreprises d'insertion. Pour entrer dans le vif du sujet, il a été demandé aux dirigeants d'EI d'indiquer leurs axes prioritaires en matière de stratégie d'évolution. La figure suivante montre un attrait particulier pour des axes relatifs à la formation globale des salariés. En effet 28 sur 32 répondants soit 87,5% estiment que la formation et la montée en compétences des salariés constituerait la base de de leur stratégie d'évolution. Après la formation, il semble que le développement commercial constitue également un axe majeur. Il est représenté à hauteur de 75% (soit 24 réponses sur 32). Suivront les stratégies relatives à l'amélioration de la qualité et des performances en matière de prestations (65,5%) ; la prise en compte de l'environnement (53%) et la qualité de vie au travail (37,5%). En position intermédiaire mais pas assez significatives les stratégies marketing et communication (25%) et les relations avec les parties prenantes (25%) ne sont pas à négliger. Enfin, l'expansion géographique arrive avec 15% (soit 5/32). Voir le résumé des choix stratégiques sur la figure 20 ci-dessous.

FIGURE 19: STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES D'INSERTION



La question qui s'en est suivi avait pour but d'examiner avec plus de précision les orientations possibles en matière de formation. Et aussi, il s'agit de voir dans quelle mesure la qualité de l'offre de service dans les EI est associée au choix stratégique en matière de montée en compétences des salariés. Ainsi, il a été demandé aux dirigeants de EI d'indiquer leur stratégie en vue d'optimiser la qualité de leur offre de service. Il en ressort que la montée en compétences, qu'elle fasse l'objet d'une formation dispensée en interne, en externe ou en mode hybride reste le socle d'une meilleure qualité de l'offre de service dans les EI.

FIGURE 20: IDENTIFICATION DES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE FORMATION DANS LES EI

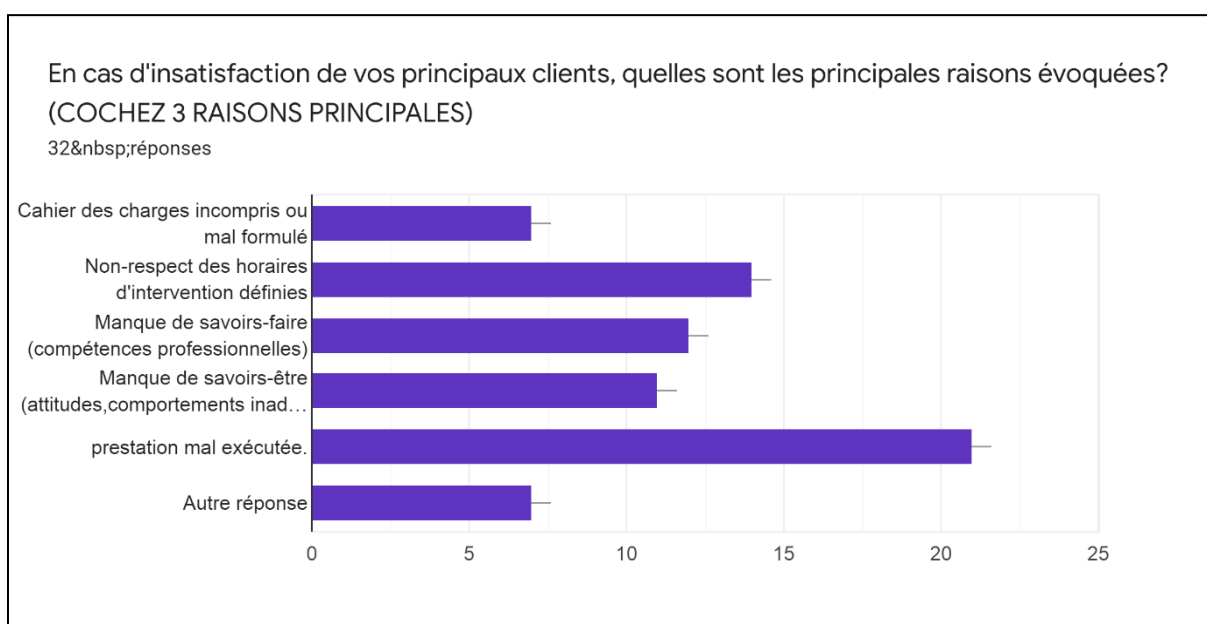


Il ressort de la figure ci-dessus qu'environ 44% (14/32 répondants) de patrons des EI opérerait pour le « développement des compétences des salariés par un outil pédagogique interne en

collaboration avec un organisme externe » afin d’améliorer leur offre de service. D’autres encore 34,5% estiment que cette montée en compétences pourrait se faire par une dispense exclusivement interne des formations. Enfin, environ 19% des réponses sont en faveur d’une externalisation complète de la formation.

D’autres éléments permettent de corroborer la question de la montée en compétences ou de la formation à travers la figure ci-après :

FIGURE 21: LES PRINCIPALES CAUSES D'INSATISFACTION DES CLIENTS POUR LES EI

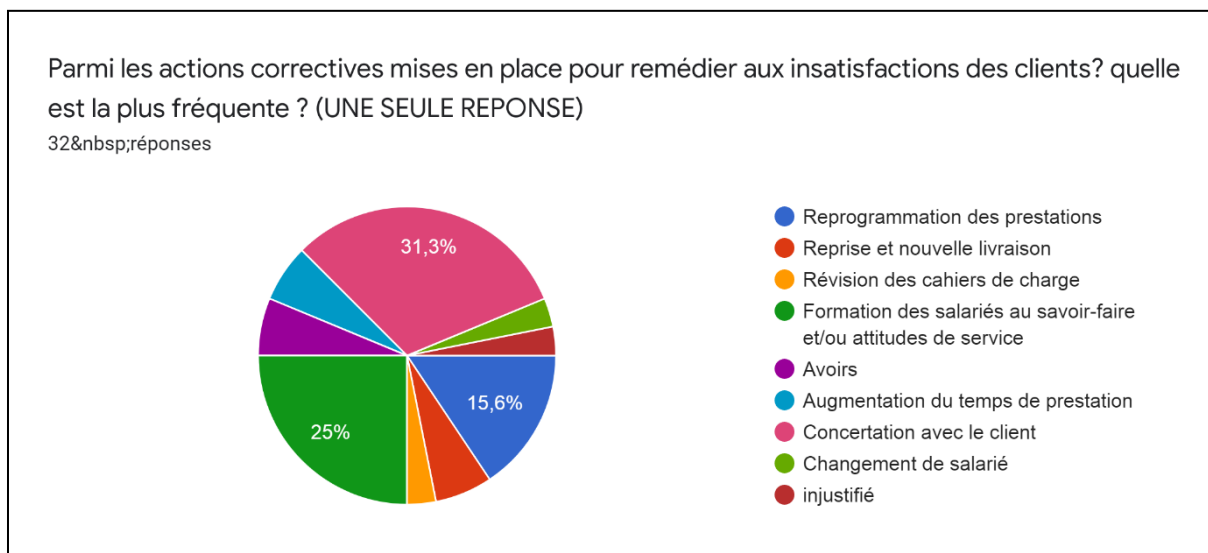


La figure ci-dessus illustre les principales causes d’insatisfaction des clients, surtout dans la branche de la propreté. En effet en termes de relation client, les dirigeants estiment qu’environ 66% d’insatisfaction des clients sont attribués à des prestations mal exécutées. La deuxième raison d’insatisfaction est liée à un ensemble de limites qui se regroupent dans ce qu’on appelle les attitudes de service. Il s’agit d’un certain nombre de préalables que doivent avoir les salariés sur le lieu de travail. Parmi ces préalables il y a le respect des horaires de travail (43%) ; le savoir être (34%) ; le savoir-faire ou compétences techniques (37%). En dehors du non-respect des cahiers de charge (22%), il apparaît que les principales raisons des insatisfactions clients sont de près ou de loin en lien avec le besoin de formation ou de compétences.

Les actions correctives pour remédier aux insatisfactions des clients passent pour la majorité par la formation des salariés (25%), juste après la concertation avec le client (31%). C’est deux actions sont généralement accompagnés d’une reprogrammation de prestations. Ce qui est de nature à engendrer des coûts supplémentaires, des pertes de chiffre d’affaires et même la fin

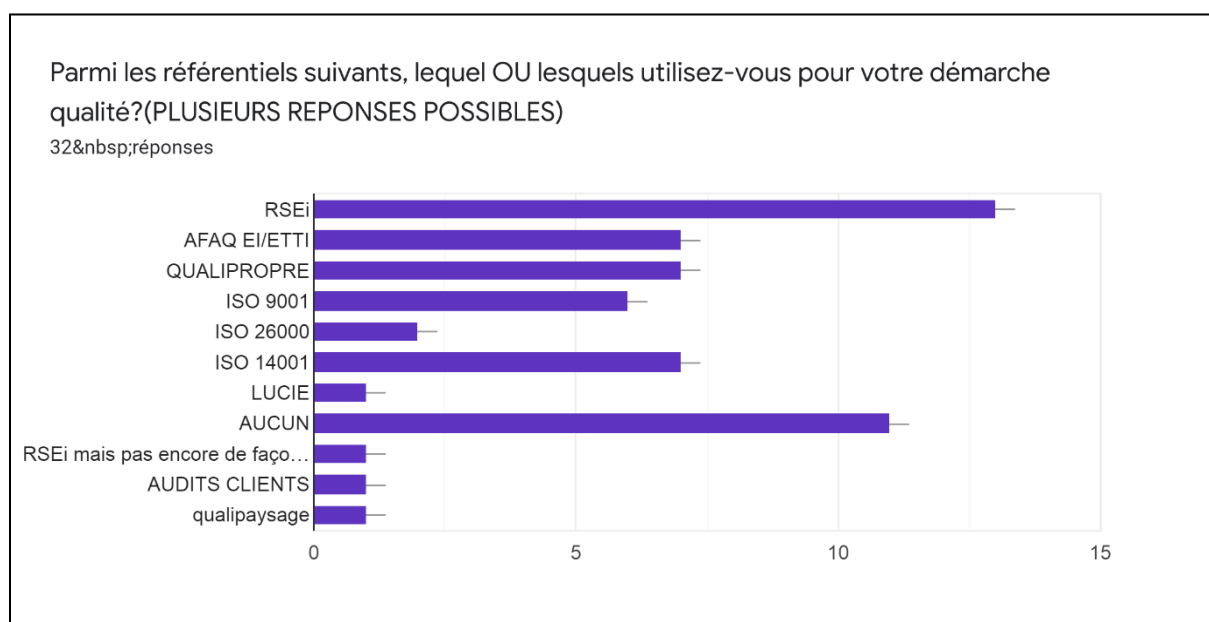
de contrat dans un contexte qui est déjà très difficile pour l'EI à maintenir sa crédibilité. La figure suivante témoigne de ce que le second choix souvent opéré en cas d'insatisfaction des clients est un recadrage des salariés par la formation au savoirs être ou au savoirs techniques.

FIGURE 22: PRINCIPALES ACTIONS CORRECTIVES EN CAS D'INSATISFACTION DES CLIENTS



Dans la continuité de la qualité, il était justement demandé aux répondants s'ils avaient connaissance de quelque référentiel de de qualité dans leur domaine. 81% de personnes interrogées ont répondu par l'affirmative. Cependant quant à la question de l'utilisation d'un référentiel de qualité, il apparaît curieusement que 31% de responsables qui disent avoir connaissance de référentiel sont ne les utilisent pas. La principale raison évoquée à ceci est une lourdeur administrative qu'ils estiment ne pas être en mesure d'assurer du fait d'un manque de ressources humaine. Par ailleurs, parmi les référentiels qui sont utilisés, en bonne place figurent le référentiels RSEi (40%), le référentiel ISO 14001 et ISO 9001 (22% chacun). Ils sont suivis par le référentiel du secteur de l'insertion AFAQ EI/ETTI (22%) et la certification Qualiprope (22%), seul référentiel professionnel (branche propreté).

FIGURE 23: RÉFÉRENTIELS , NORMES ET LABELS DE QUALITÉ UTILISÉS PAR LES EI



Les raisons évoquées pour expliquer le choix d'un référentiel sont diverses. Cependant, il est à noter que la question environnementale reste au cœur des politiques de développement des chef d'entreprise. D'autres évoquent l'ancienneté de la norme ou du référentiel. Mais parmi ces raisons figure également le besoin de reconnaissance en matière de savoir-faire.

Encadré : Raisons du choix référentiel, norme ou label des EI tirées du sondage

Étant une EI, la RSE n'est pas trop questionnable ; en revanche le respect de l'environnement reste un sujet

Pas confronté pour l'instant à cette exigence

Plus une Norme qu'un référentiel et ancien

Qualification du savoir-faire et du métier de l'entreprise

Car c'est une certification propre à la branche du nettoyage

Compris et adopté par nos clients, correspond aussi à notre vocation sociale

Critère environnemental

Il est le plus connu (Iso 14001)

Il s'agit d'une déclinaison d'une norme ISO qui reconnaît et met en évidence l'approche sociale de notre activité (RSEi)

Le plus connu aujourd'hui dans le secteur de l'insertion (AFAQEI/ETTI)

Volet sécurité / environnement incluant obligations ICPE

Prise en compte de l'impact sur l'environnement, les clients se rassurent en terme de qualité et de suivi lorsque l'on est certifié. (RSEI)

L'Iso 14001 semble le plus connu

Valide des compétences techniques(Qualiproprié)

Standard client industriel (ISO 14001)

Le plus complet dans la démarche (RSEi)

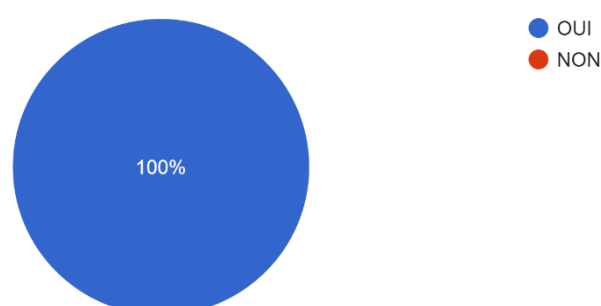
Garantie de notre spécificité IAE (AFAQ EI/ETTI)

Après avoir posé le cadre de ce sondage par différentes questions filtres, la suite est consacrée aux questionnement en rapport avec l'internalisation de la formation au sein des entreprises d'insertion. C'est ainsi qu'à la question de savoir si l'introduction de la formation de manière formelle était possible dans les EI, 100% des réponses (32/32) obtenues affirment que ceci est envisageable. Cependant cette première question doit s'entendre en dehors de toute limitation financière ou économique.

FIGURE 24: PROBABILITÉ DE LA FORMATION AU SEIN DES EI

En dehors de toutes contraintes économiques ou financières, pensez-vous qu'il soit possible d'envisager de la formation au sein d'une Entreprise d'insertion (EI)?

32 réponses



Par ailleurs, il apparaît que 96% des entreprises affirment avoir organisées des formations en directions de leurs salariés en période de Covid 19. Plusieurs actions de formation ont été conduites par les EI, notamment celles de la branches propreté, afin de pouvoir gérer au mieux les restrictions sanitaires imposées par la pandémie.

Encadré : Résumé des Actions de formation mises en place par les EI face au Covid 19

- 1) Gestion adaptée et ajustée des EPI (stock gants et masques) + protocoles adaptés validés avec fournisseurs pour désinfection courante ou en milieu contaminé + formation des agents + changement produit.
- 2) Formation individuelle sur le Covid 19, mise à disposition de masques et de gels hydro alcooliques, organisation du travail pour limiter les croisements, jauge sur les formations internes et suppression des formations ne permettant pas les gestes barrières (incendie, SST par exemple), mise en place d'un PCA et son suivi, mise à jour de la DUERP, etc. La liste est trop longue pour être exhaustif.
- 3) Règlementation COVID19
- 4) Mode opératoire cas contact, mise en place télétravail formation des agents à la désinfection
- 5) Formation- EPI spécifiques-Plan de continuité d'activité-désinfection Covid
- 6) Certification de l'entreprise en décontamination COVID-19 et CERTIBICIODE
- 7) Information et formation la plus complète possible dès le début de la crise
- 8) Protocole sanitaire, formation aux techniques de désinfection et décontamination
- 9) Mise en place de produit anti-covid, désinfection systématique, aménagement de planning pour répondre aux demandes supplémentaires des clients, distribution de masques, formation des salariés
- 10) Respect du protocole sanitaire (distanciation, port du masque, respect des jauges, aération, modification et adaptation des espaces de travail procédure sécurité avant et pendant le travail.
- 11) Déploiement de protocoles spécifiques par secteur d'activité / Télétravail / Confection de masques de protection, Consignes / nouveaux protocoles / réaménagement boutique / signalisation

En examinant la question du parcours d'insertion, il en ressort que 50% des entreprises annoncent avoir eu en 3 ans plus de 50 salariés en parcours d'insertion. De même que 22% des entreprises répondantes estiment avoir eu entre 10 et 20 salariés en insertion entre 2019 et 2021. Enfin environ 19% des entreprises situent entre 40 et 50 salariés le nombre de personnes qui ont été en parcours d'insertion depuis les 3 dernières années.

En N-3 (référence à la période de l'enquête), 8/32 EI annonçait un taux de sortie dynamique supérieur à 70% contre 6/32 en N-2 et N-1. Le reste des structures demeurent depuis 3 années sur un taux de sortie positive compris entre 10 et 60% selon notre sondage.

À titre de comparaison un rapport¹²² de la FEI Pays de la Loire estime à 63% le taux de réussite des salariés en parcours dans les EI en 2020. Cependant seul 25% de ces sorties vont vers un emploi durable (CDI ou CDI de plus de 6 mois), tant dis que 20% son orienté vers un emploi de transition (CDD de moins de 6 mois ou contrat aidés) ; 18% effectuent une sortie positive soit vers une formation qualifiante ou vers un emploi parcours (SIAE1, EA2, ESAT3, résolution de difficultés sociales (mobilité, santé, logement), acquisition d'un droit (retraite, congé maternité, congé parental). D'après ce rapport donc 37% de personnes ayant été en parcours d'insertion en 2020 n'ont pas effectué de sortie réussie. En associant ce taux (37% d'échec de parcours) avec le taux de sortie dit positif (18% orienté sur d'autres formation ou vers un emploi parcours), nous pouvons conclure que 55% des personnes en parcours d'insertion restent encore dans une situation d'emploi précaire à haut risque ; pendant que 20% sortie en CDD de moins de 6 mois demeurent toujours dans une situation incertaine et délicate, susceptible de les ramener en situation de chômage. Dans la durée 6 mois environ, il est aisé de comprendre que le taux d'insertion durable réel dans personnes en parcours d'insertion au sein des EI reste limité à 25% et qu'il y aurait globalement 75% de salariés en échec potentiel sur période de 6 mois après la date de sortie, donc 37% immédiatement.

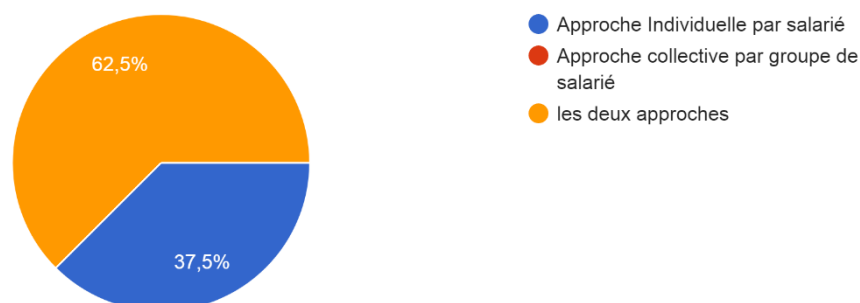
C'est fort de ces constats que la question sur les méthodes d'accompagnement devienne pertinentes. En matière d'accompagnement des salariés, une EI a le choix entre 3 possibilités : soit cette EI adopte une approche d'accompagnement individuelle de chacun de ses salariés ; soit elle optera pour un accompagnement collectif et enfin elle peut choisir de combiner les deux approches. Il apparaît dans les résultats du sondage que les choix en matière d'accompagnement et de montée en compétences des salariés sont à 62,5% portés sur une méthode mixte, comme le montre la figure suivante :

¹²² FEI Pays de la Loire (2019) : Chiffres clés des entreprises d'insertion

FIGURE 25: POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN INSERTION

Quelle est votre approche en matière d'accompagnement RH et développement de compétences des salariés?

32 réponses

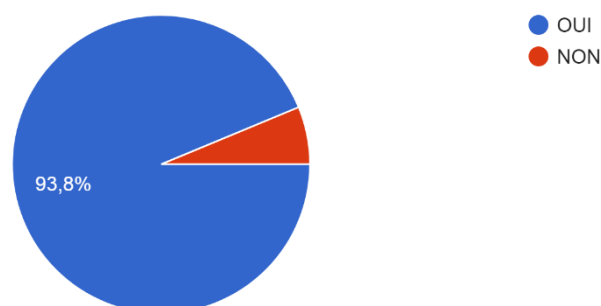


Le taux non négligeable de l'approche d'accompagnement individuel (37,5%) montre néanmoins la nécessité de souvent recourir à une politique d'accompagnement ciblée en fonction des particularités de chaque personne en parcours d'insertion. Par ailleurs environ 94% des répondants ont affirmé que les politiques d'accompagnement incluent une approche de la formation interne.

FIGURE 26: LA FORMATION INTERNE AU CŒUR DE LA POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES EI

Avez-vous essayé une démarche d'accompagnement incluant la formation interne?

32 réponses

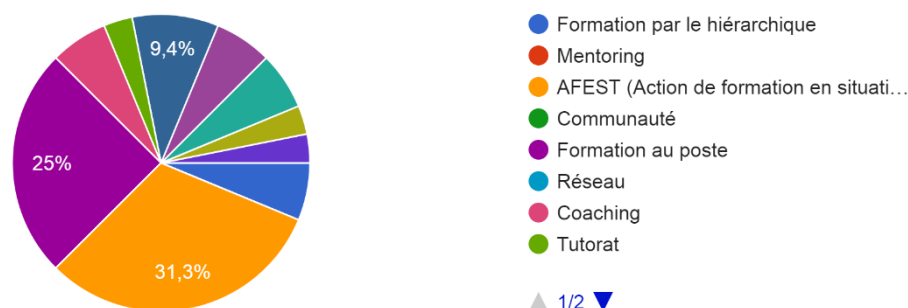


L'étude montre par la suite que les dirigeants de EI utilisent plusieurs outils pédagogiques. Cependant les outils pédagogiques les plus utilisées sont l'AFEST (action de formation en situation de travail) et la formation au poste. Il ressort cependant que l'AFEST est l'outil pédagogique le plus utilisé.

FIGURE 27: OUTILS PÉDAGOGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN INSERTION

Parmi les outils pédagogiques d'accompagnement connus, cochez celui que vous utilisez principalement dans votre entreprise ou que vous aimeriez utiliser (UNE SEULE REPONSE)

32 réponses



Le sondage montre que plusieurs éléments sont pris en compte dans pour le développement des salariés en insertion. Il ressort de cette question que les éléments essentiels à prendre en compte pour la formation des salariés sont présentés dans la figure ci-dessous. Trois dimensions semblent s'imposées comme étant les plus à même d'amener les salariés vers une insertion réussie, à savoir la motivation (25%) ; la formation aux compétences technique via un outil interne et les attitudes au travail (22% chacun). La formation avec les organismes externes n'occupe que 15,6% dans les éléments prioritaires.

FIGURE 28: POINTS FOCaux DE LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS EN PARCOURS

Afin d'aider le salarié à s'épanouir professionnellement (ou à se réinsérer professionnellement), quel serait le point à développer en particulier?

32 réponses



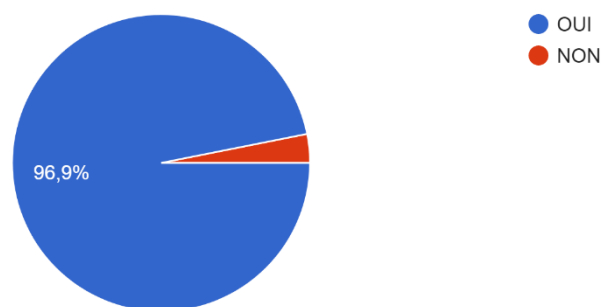
Au cours des deux dernières années qui ont précédées l'étude, 31 structures sur 32 (97 %) annoncent avoir effectué des formations en interne ou en externe, en direction de leurs salariés

en parcours d'insertion. Ce nombre montre l'importance et la place de la formation au sein des entreprises d'insertion.

FIGURE 29: TAUX GLOBAL DE FORMATION DANS LES EI

Avez-vous, au cours des deux dernières années effectué des démarches de formation en interne et/ou en externe en direction de vos salariés?

32 réponses

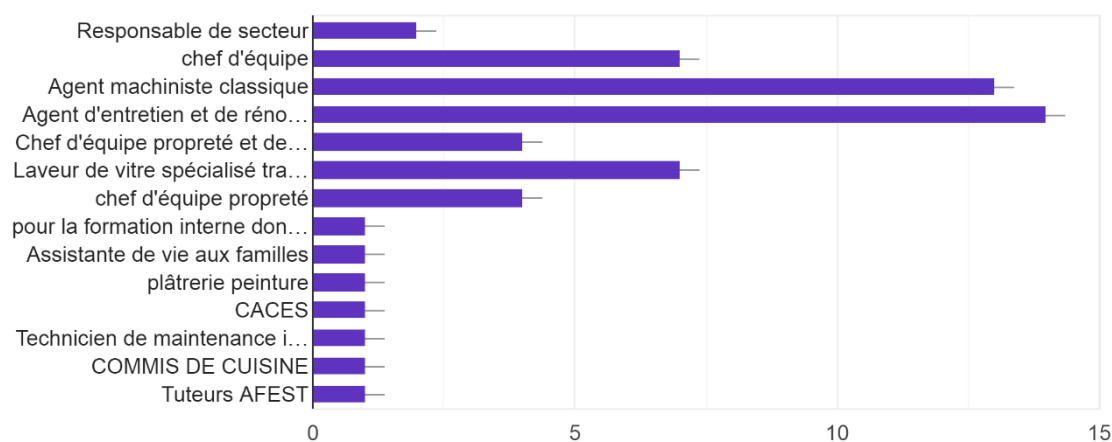


Dans la filière propreté par exemple, il ressort que les formations les plus déployées sont portées sur les CQP (certificat de qualification professionnelle) d'agent d'entretien et de rénovation (AERP) ; d'agent machiniste classique (AMC) et de chef d'équipe.

FIGURE 30: FORMATIONS EN CQP LES PLUS DÉPLOYÉE DANS LES EI (FILIERE PROPreté EN PARTICULIER)

Si Oui, sur quel types de CQP (certificat de qualification professionnelle) accompagnez-vous vos salariés aujourd'hui? (PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES)

30 réponses



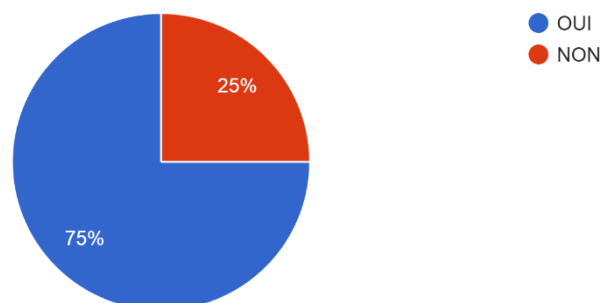
Il est important de que relever les formations ci-dessus mentionnées exigent deux dimensions d'apprentissages. Une première dimension théorique qui de prodigue généralement en salle et en collectif. En seconde phase, une dimension pratique complète la phase théorique. Elle a lieu sur le terrain dans les lieux de prestation (chez les clients). Les deux phases d'apprentissage se font de manière alternée et par étape successif suivant un référentiel bien déterminé et homologué par le secteur. Ces référentiels sont garantis par des organismes de formation de chaque branche. Dans le domaine de la propreté, l'organisme de formation est l'INHNI (Institut National de l'Hygiène et du Nettoyage Industriel).

Nous avons voulu examiner la pertinence de la formation en rapport avec la mise en place d'un outil pédagogique interne propre à chacune des structures. La réponse à cette question montre que l'idée qui consiste à formaliser un outil pédagogique en interne est pour 75% admise favorablement par les responsables de EI.

FIGURE 31: LES EI EN FAVEUR DE LA MISE EN PLACE D'OUTILS PÉDAGOGIQUE EN INTERNE

Un outil pédagogique (ou un organisme de formation) interne pourrait-il devenir essentiel au développement RH des entreprises d'insertion de votre branche d'activité?

32 réponses



Cependant, 25% d'abstention sur le fait de pouvoir formaliser la formation en interne peut révéler des limites ou des freins à cette idée. Le tableau ci-après relève quelques raisons avancées par les dirigeants, en faveur ou en défaveur d'un outil de formation interne.

TABLEAU 11: APPRÉCIATION PAR LES DIRIGEANTS DES EI DE LA PERTINENCE OU NON D'UN OUTIL PÉDAGOGIQUE EN INTERNE (OPI)

Raisons favorables à l'OPI (75%)	Raisons défavorables à l'OPI (25%)
<i>Pour les entreprises qui ont franchi les seuils de 50 salariés, c'est une obligation pour capter les fonds de la formation de l'AKTO (OPCO) car c'est l'organisme de formation qui peut recevoir les fonds</i> <i>Offre la capacité à s'adapter aux profils des apprenants/salariés en insertion à un instant "t" et induit une connaissance des spécificités du métier de l'insertion</i> <i>Parfait pour une approche de proximité et adapté aux problématiques des salariés en insertion. Il permettrait rapidement de monter en compétence nos salariés</i> <i>Notre secteur d'activité est en tension par manque de main d'œuvre qualifiée: nous n'arrivons pas à avoir de profils avec les prescripteurs "classique": nous réfléchissons donc à une nouvelle stratégie, dont la création d'un centre de formation interne possible</i> <i>Nous formons essentiellement dans le secteur de la logistique un passage des CACES en interne serait idéal.</i> <i>Pourrait permettre une fluidité des décisions</i> <i>Offre la possibilité de développer des formations sur-mesure et individualisées en lien avec l'activité au poste de travail et favorise l'implication en interne des dirigeants</i> <i>Une formation à la fois aux techniques et de posture professionnelle est nécessaire, sinon les salariés ne restent pas dans l'entreprise, ils se démotivent, et la qualité des prestations se dégrade</i> <i>La spécificité de nos salariés en Insertion nécessite une écoute particulière et des thèmes spécifiques.</i>	<i>Parce qu'il existe des solutions externes trop petite structure. Ce serait un outil de plus.</i> <i>L'outil pédagogique n'est qu'un outil facilitant le suivi des formations. Il n'est pas essentiel. Ce qui est essentiel est d'avoir une forte volonté de la DG et un budget disponible.</i> <i>Il existe suffisamment de partenaires externes en capacité de nous accompagner sur ces questions.</i> <i>Pas pertinent pour des établissements trop petits</i>

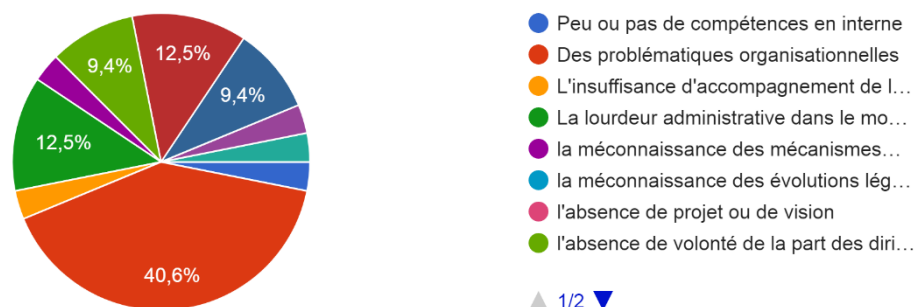
<i>Nécessaire pour le ciblage des fonds insertion</i> <i>Beaucoup d'expériences existent déjà en ce sens</i> <i>Formation adaptée à notre terrain et besoin</i>	

La figure ci-dessous montre que la problématique d'organisation interne représente au yeux des dirigeants de EI, le principal frein à la concrétisation d'un projet allant dans ce sens. D'autres limites sont relevées mais de loin moins importantes que la question organisationnelle. Les dirigeants dénoncent entre autres des lourdeurs administratives et l'insuffisance de lignes de financement dédiées à la formation. Un petit nombre (3) de dirigeants estiment que la volonté des dirigeants ainsi que le profil des salariés en insertion pourraient constituer un frein à une politique d'internalisation de la formation au sein de l'entreprise d'insertion.

FIGURE 32: PRINCIPAUX FREINS À LA FORMALISATION D'OUTIL PÉDAGOGIQUE EN INTERNE DANS LES EI

A votre avis, quel est le principal frein à la mise en place de l'outil pédagogique au sein de VOTRE Entreprise d'Insertion? (UNE SEULE REPONSE)

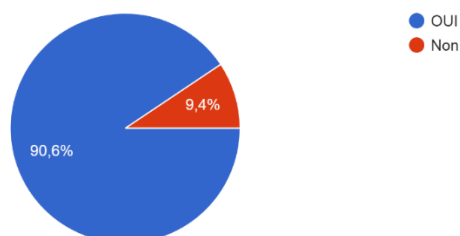
32 réponses



Cependant, dans une autre question environ 9% des répondants ont dit ignorer les différentes lignes de financement dédiées à la formation. Ce qui veut dire que 91% des participants au sondage connaissent bien les mécanismes qui permettent de financer la formation au sein des EI. On peut donc ainsi écarter la problématique du financement parmi les freins principaux à l'émancipation de la formation interne dans les EI.

FIGURE 33: CONNAISSANCE DES LIGNES DE FINANCEMENT PAR LES DIRIGEANTS

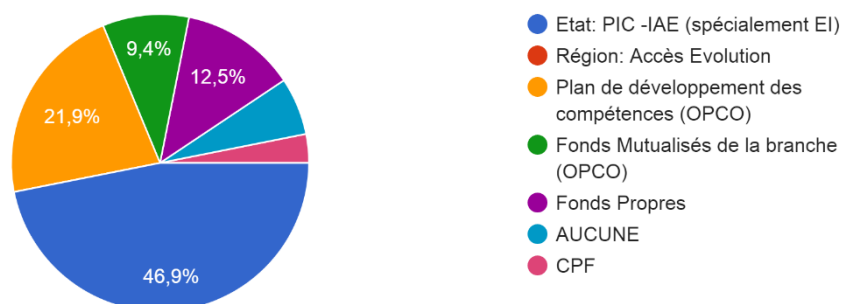
Avez-vous connaissance des lignes de financement dédiées à la formation dans votre branche d'activité ?
32 réponses



Dans le même ordre d'idées, à la question de savoir quelle était la principale ligne de financement utilisée pour les projets de formation, 47% des entreprises disent avoir principalement recours au Pic-IAE qui est par ailleurs spécialement dédié aux EI. Cependant bon nombre de structures (22%) émarginent dans le plan de développement des compétence (domicilié au près des OPCO), pendant que 12,5% (4/32) disent avoir recours à leur fonds propre et d'autres encore, 3/32 (9%) sont plutôt portées sur les fonds mutualisés de la branche d'activité dans laquelle évolue leur entreprise. En sommes 4 lignes de financement peuvent être mobilisées. Une même entreprise peut avoir recours à tous ces mécanismes de subvention.

FIGURE 34: LES PRINCIPALES LIGNES DE FINANCEMENT DE LA FORMATION

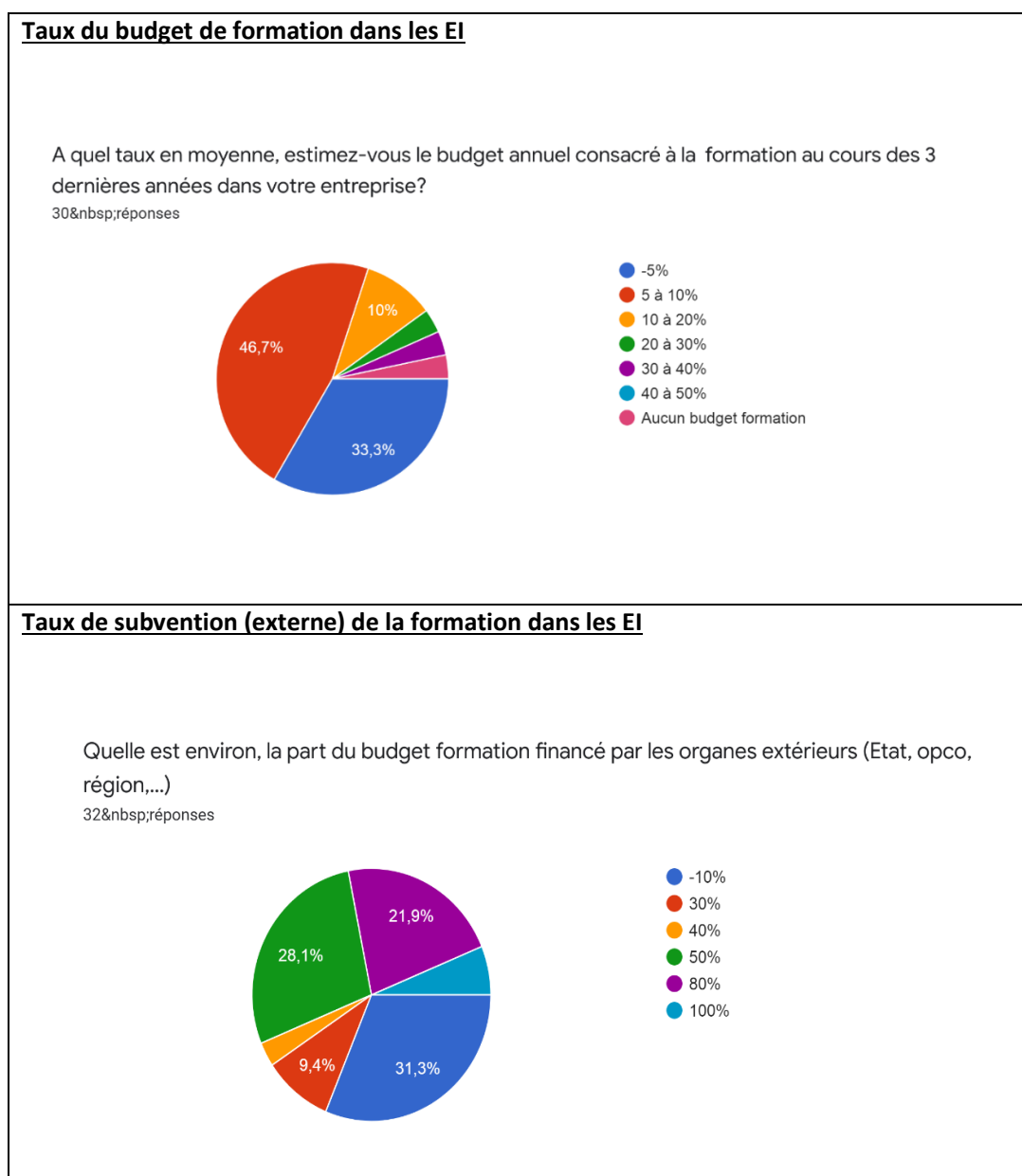
Quelle est la principale ligne de financement que votre entreprise utilise pour la formation de ses salariés en insertion (UNE SEULE REPONSE POSSIBLE)
32 réponses



Toujours dans ce registre consacré au financement de la formation, il ressort qu'environ 47% des EI consacre 5 à 10% au budget de formation des salariés en insertion. Mais aussi qu'une bonne proportion de ces EI (33%) n'accorde que moins de 5% du budget aux activités de

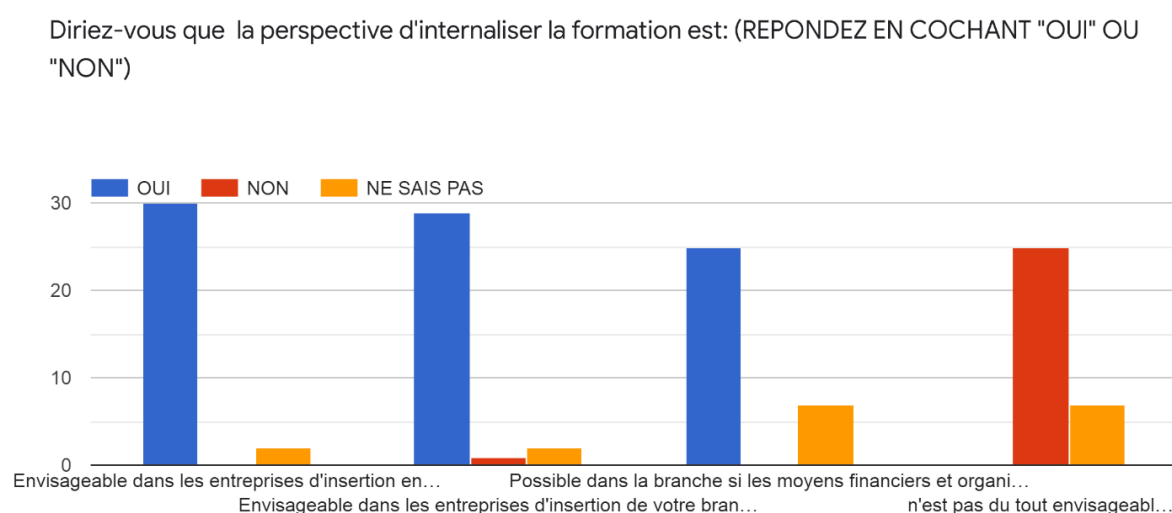
formation. Mais ce faible taux pourrait s'expliquer par le fait que la part du financement de la formation par les organes extérieurs demeure à moins de 10% pour 31% de ces structures. Paradoxalement pour 28% des EI cette part de subvention est de 50% du budget consacré à la montée en compétence des salariés ; et pour d'autres encore (21%), ce financement externe peut aller jusqu'à 80%. La figure ci-dessous permet de s'enquérir du lien entre le budget consacré à la formation et la part de subvention (taux de financement externe) reçue par les EI. En effet on s'attendrait à voir le taux de budgétisation de la formation corrélé au taux de financement externe de celle-ci. Mais cette logique ne semble pas se dégager du sondage. Ce laisse à penser que les entreprises n'exploitent que très peu les lignes de subvention destinées à la formation.

FIGURE 35: BUDGET DE FORMATION ET UTILISATION DES LIGNES DE SUBVENTION



Nous avons voulu vérifier les impressions des dirigeants faces à la perspective d'organiser la formation en interne via un outil pédagogique formalisé au sein des EI. Il fallait répondre par « oui » ou par « non » à la question de savoir si l'outil pédagogique était envisageable dans l'ensemble des EI ou par branche d'activité. La figure ci-dessous montre que 94% des répondants estiment que la perspective de l'outil pédagogique interne est forte dans l'ensemble des EI, quel que soit leur branche d'activité. Cependant, 78% de ceux-là pensent que l'internalisation de la formation serait d'autant plus possible si les moyens financiers et organisationnels le permettent.

FIGURE 36: PERSPECTIVE FORTE D'INTERNALISATION DE LA FORMATION DANS LES EI



Encadré : Commentaires ouverts sur la perspective d'internalisation de la formation

Internaliser peut aussi se faire en mutualisant les ressources dédiées mais l'AFEST reste interne à chacun.

C'est déjà en partie notre cas et nous venons de découvrir que AKTO pouvait nous financer une partie des salaires mais monter les dossiers de financement et surtout se faire payer est un parcours du combattant (gros problème actuel de devoir nommer les apprenants alors que les gens bougent beaucoup dans les SIAE : plus les mêmes personnes entre le montage et la réalisation et donc désormais pas de financement des gens non prévus au départ)

C'est possible d'internaliser, mais dans une petite entreprise comme la mienne, cela peut être difficile. Car je n'ai pas de ressource interne. Cependant c'est faisable en mutualisant avec plusieurs structures.

L'internalisation est un outil intéressant et indispensable pour un maintien régulier des compétences. En dehors de l'examen des CQP la formation est déjà en interne. Elle est déjà en grande partie internalisée.

Notre formation est déjà très largement internalisée. En revanche, pour les formations qualifiantes, il est bien qu'elles soient externes afin que l'examen soit impartial.

Il est nécessaire de développer cette compétence de formation en interne car les encadrants techniques forment déjà les salariés tous les jours sur le terrain mais cette formation n'est pas reconnue en tant que telle. Cela me semble possible en EI, mais plus compliqué au sein d'une ETTI.

Les EI < 20 salariés sont souvent très peu voire pas du tout structurés: aucune fonction support (donc pas de connaissance spécifique métier), 1 personne qui gère exploitation/compta/développement avec 1 CISP pour le volet social/accompagnement: difficile dans ce contexte d'imaginer des parcours de formation interne comme externe.

ENVIE bénéficie d'une structuration qui lui permet d'envisager développement commercial en lien avec le développement des compétences de ses salariés: permanents comme en insertion. Internaliser la formation est envisagée par rapport à nos métiers "en tension": sommes conscients que le "sourcing" des potentiels candidats est un enjeu majeur pour assurer la continuité de nos activités.

La formation internalisée est une meilleure adaptation aux salariés en insertion mais il y a des problèmes du financement.

Si les dirigeants sont volontaires alors il sera possible de le faire.

La formation interne me semble la seule solution possible, de plus elle est déjà pratiquée en permanence, c'est juste que les choses ne sont ni comptabilisées, ni quantifiées, ni identifiées en tant que formation. Difficile d'un point de vue organisationnel

La formation métier est propre à l'activité. Son vernalisation est donc incontournable

Sur un plan opérationnel (mise en place), 31/32 répondants (soit 97%) pensent que la réalisation d'un modèle de EI disposant d'un outil pédagogique est tout à fait possible avec au préalable la résolution des problématiques organisationnelles et financières. En outre, les dirigeants sont absolument persuadés à 98% que l'opportunité d'un tel modèle permettrait d'améliorer considérablement la montée en compétences des salariés en insertion.

TABLEAU 12: SYNTHÈSE DES OPINIONS SUR L'INTERNALISATION DE LA FORMATION

Le modèle d'une Entreprise d'Insertion disposant de son propre outil pédagogique en interne (UNE RÉPONSE PAR LIGNE)			
	Absolument d'accord	D'accord	Pas du tout d'accord
N'est pas du tout un modèle réalisable	0	2	30
est un modèle qui pourrait bien être réalisable	22	9	1
est un modèle réalisable mais demandant de bonnes capacités financières et organisationnelles	31	0	1
est un modèle qui permettrait la montée en compétence des salariés en insertion	28	2	1
est un modèle qui permettrait un accompagnement meilleur des salariés	26	7	0
est un modèle qui permettrait à l'entreprise de développer des prestations de qualité à travers des salariés formés	32	0	0
est un modèle qui peut contribuer à la satisfaction des clients pour un modèle économique durable	8	22	2
est un modèle qui à terme, permet à l'entreprise d'insertion de stabiliser et d'équilibrer son modèle économique et social	5	26	1
est un modèle qui pourrait constituer une véritable perspective d'évolution des entreprises d'insertion	31	0	1

La suite du sondage a été consacrée à la question de l'efficacité sociale et sociétale des EI. Cinq leviers de développement de cette efficacité ont été proposés aux répondants afin d'identifier les plus pertinents. Il en ressort que 31/32 répondants préconisent la mise en place de stratégies pérennes basées sur la professionnalisation et la qualification de l'entreprise d'insertion dans sa branche d'activité. À côté de ceci, 28/30 estiment qu'il faut baser cette stratégie sur le développement en interne du triptyque Emploi/Formation/Accompagnement comme le préconise Borello (2018). Enfin, 29 /32 dirigeants croient qu'il suffirait de déployer rapidement l'ensemble des dispositions du pacte d'ambition (2020). Mais à noter également que 15/32 répondant penchent en faveur d'une réforme de l'IAE en France. Ce retour pourrait mettre en relief l'idée qui consiste à réfléchir sur de nouveaux modèles. Le tableau suivant présente la synthèse de ces réponses.

TABLEAU 13: SYNTHÈSE DES RÉPONSES SUR LES LEVIERS D'EFFICACITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE DES EI

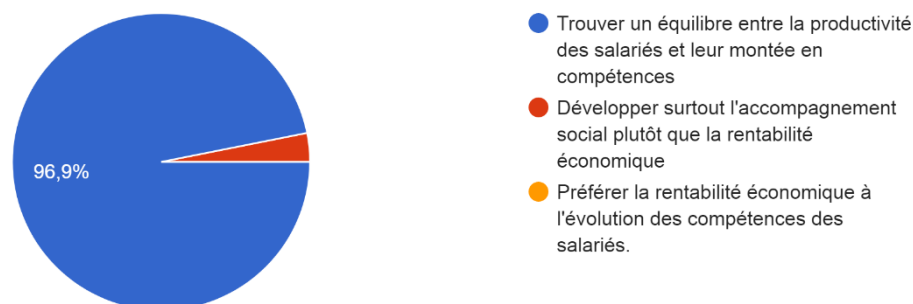
Pour vous, une meilleure efficacité sociale et sociétale des Entreprises d'Insertion peut se faire à travers (UNE RÉPONSE PAR LIGNE)			
	Absolument d'accord	D'accord	Pas du tout d'accord
La réforme complète de l'IAE en France	1	16	15
La mise en œuvre rapide de toutes les dispositions du pacte d'ambition	22	7	3
La mise en place de stratégies pérennes basées sur la professionnalisation et la qualification de l'entreprise d'insertion dans sa branche d'activité	29	2	1
le seul développement de la fonction d'accompagnement social	2	5	25
Le développement en interne du triptyque Emploi/Formation/Accompagnement	22	6	4

Il nous a paru opportun d'interroger les dirigeants de EI sur le modèle économique que pourrait revêtir une EI disposant de son propre outil de formation en interne. La réponse qui est donnée à 97% est de construire un modèle qui permettrait de trouver un équilibre entre la productivité des salariés et leur montée progressive en compétences. La figure ci-après illustre cette réponse.

FIGURE 37: CONCEPT D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE DANS LES EI

Quelle serait selon vous, la formule la mieux adaptée pour une Entreprise d'Insertion, toutes branches confondues?

32 réponses



Afin de parvenir à un tel équilibre, nous avons demandé pour terminer à nos répondants de choisir parmi une liste les actions les plus pertinentes de leur point de vue : Un score de 82% est attribué à la mise en place des actions de formation en situation de travail (AFEST). En seconde position, la formation des formateurs est préconisée pour 72% juste avant l'idée de la

mise en place d'un outil pédagogique propre en interne (60%). Dans tous les cas, il se trouve que les solutions les plus choisies vont dans le sens d'une internalisation formalisée de la formation au sein des entreprises d'insertion. Le tableau suivant récapitule par ordre d'importance les actions préconisées par les dirigeants de EI

TABLEAU 14: SYNTHÈSE POUR UN ÉQUILIBRE ENTRE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL AU SEIN DES EI

Comment peut-on arriver à un bon équilibre entre rentabilité économique et la mission d'Accompagnement des salariés vers une insertion positive?(5 RÉPONSES)	
ACTIONS POSSIBLES	%
Mettre en place les Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST)	82
doter l'encadrement intermédiaire des moyens et des compétences (formation des formateurs)	72
Assurer la montée en compétence des salariés de manière graduelle	70
combiner formation théorique des salariés et formation pratique sur le terrain	63
Mettre en place au sein de l'organisation un outil pédagogique propre à l'entreprise	60
Professionaliser le métier support (l'activité de l'entreprise)	31
Professionaliser la fonction de tuteur opérationnel	25
Former les salariés en dehors du lieu de travail	16
Privilégier la formation des salariés auprès des organismes externes	12
Inclure les clauses d'insertion dans les marchés publics afin que les EI disposent de clients capables de supporter la sous productivité des salariés en insertion	3

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Le chapitre qui s'achève avait pour objectif de présenter les résultats des qui ont été menées dans le cadre de cette thèse. Il s'agissait d'une combinaison complémentaire entre la recherche qualitatif menée auprès d'un échantillon réduit d'entreprise (4 entreprises) et la recherche quantitative conduite à travers un sondage d'envergure nationale. La recherche qualitative avait pour ambition d'une part de justifier l'axe de recherche sur les injonctions paradoxales dans les par une analyse factorielle de correspondance. D'autre part d'identifier au travers d'une analyse de similitude les leviers possibles de résolution ou de gestion de ces paradoxes. Il en est sorti que la formation paraissait entre autre, comme élément fédérateur entre des questions économiques et la mission sociale de l'entreprise d'insertion. Le sondage, dont l'outil de collecte (questionnaire) est constitué des questionnements élaborés suite à l'étude qualitative,

avait est basée sur une approche confirmatoire des conclusions de l'étude de cas à plus grande échelle. Il en est sorti que la montée en compétence des salariés à travers un outils pédagogique interne à l'EI constitue un axe majeur de réflexion pouvant conduire à l'équilibre des pôles contradictoire au sein de ces organisations. C'est à cette réflexion et aux recommandations que se consacre le chapitre final de cette thèse.

CHAPITRE IV : DISCUSSION ET ILLUSTRATION D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE D'INSERTION

Ce chapitre est une réponse à la question de recherche qui fait l'objet de cette thèse à savoir : **comment peut-on concilier de manière fonctionnelle et dynamique la dimension économique et la dimension sociale au sein d'entreprise d'insertion (EI) ?** Les pistes de résolution de cette problématique portent d'une part, sur les spécificités des entreprises d'insertion telles que relevées par l'étude qualitative ; d'autre part sur les résultats du sondage que nous avons mené auprès des dirigeants des entreprises d'insertion. Le chapitre aborde de manière synthétique la conceptualisation d'une forme de modèle plus élaborée de l'entreprise d'insertion (EI). Il s'agit précisément de proposer l'énoncé d'un modèle organisationnel et managérial susceptible de permettre une bonne gestion des tensions (qui émanent des injonctions paradoxales) ; d'apporter une meilleure performance économique et sociale de l'entreprise d'insertion. Les idées ainsi que les recommandations qui y sont présentées proviennent d'une part des conclusions de l'enquête quantitative qui confirme la formation interne comme élément central de l'évolution des EI ; d'autre part de l'observation participante menée dans le cadre de cette recherche, domicilié au sein d'Espace 72, entreprise de propreté à mission d'insertion. Par ce fait, Espace 72 ainsi que les spécificités liées à la branche d'activité de la propreté constituent le cadre d'illustration du concept d'Entreprise École. Notre étude de cas multi sites (4 EI situées dans la région des Pays de la Loire) avait pour objectif d'identifier et de comprendre les injonctions paradoxales à l'origine des tensions interne entre le volet économique et le volet social au sein des EI. Par la suite, le sondage que nous avons effectué auprès des dirigeants et responsables des EI (32 entreprises à l'échelle métropolitaine) avait pour but de préciser les résultats de ce comparatif multi sites. Ce dernier, par le biais d'une analyse de similitudes avait identifié la formation comme entité pouvant servir de lien entre les

deux dimensions opposées. Les résultats du sondage ont permis de confirmer cette idée selon laquelle la formalisation d'un outil pédagogique interne au sein des EI, peut servir de lien entre leur dimension marchande et leur dimension sociale, au bénéfice d'une insertion rapide et durable des salariés en parcours d'insertion.

Dans la première section de ce chapitre, nous discutons plus en profondeur des résultats obtenus aussi bien par l'étude de cas que par sondage, suivant un regard conjoint des deux approches qui se veulent complémentaires dans le cadre de cette thèse. Enfin, à la lumière de nos éléments de discussion, il convient alors de proposer dans la seconde section, un schéma structurel comme cadre formalisé de réponse globale aux différentes injonctions paradoxales.

Plan du chapitre IV :

Section 1 : Discussion

1.1 Synthèse des principaux résultats

1.2 Les facteurs limites de concordance observés dans les résultats

1.3 Les implications théoriques de la recherche

1.4 Du paradoxe organisationnel en deux pôles à la dimension multilatérale de l'EI

1.5 La formation : principale ressource vers la construction d'une organisation apprenante

1.6 Internalisation de la formation : Élément stratégique et implications managériales

Section 2 : Proposition d'un modèle d'équilibre organisationnel pour les entreprises d'insertion : Le Concept d'Entreprise École

2.1 Comprendre le cadre de conceptualisation d'un outil pédagogique interne selon une observation participante

2.2 Comprendre l'aspect fonctionnel du concept : la formation au cœur de la stratégie

2.3 Les étapes du parcours école

2.4 Essai de conciliation d'une juxtaposition d'objectifs au sein des EI

2.5 Équilibrer les pôles contradictoires par la formalisation de l'outil pédagogique interne

2.6 Pérennité économique et sociale du modèle et outils de gestion

2.7 Recommandations sur les axes de management

SECTION1 : DISCUSSION

Cette section propose dans un premier temps, un résumé des principaux résultats que nous retirons des deux recherches empiriques que nous avons menées. Dans le second temps, nous relevons les principaux facteurs organisationnels et managériaux de ces résultats au sein des EI. En troisième lieu, nous abordons les implications théoriques de notre travail de recherche. Et enfin, dans le dernier paragraphe nous situons l'internalisation de l'outil pédagogique comme élément stratégique et principale implication managériale de nos résultats.

1.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Afin de répondre à la question de savoir « comment peut-on concilier la dimension économique et la dimension sociale au sein d'entreprise d'insertion (EI), nous avons construit notre réflexion autour de trois grands axes de recherche à savoir : l'innovation managériale comme élément de réponse à une problématique organisationnelle ((Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012) ; la connaissance globale de l'IAE comme élément précurseur d'une dynamique nouvelle d'accompagnement des salariés en insertion. Et enfin, la stratégie au sens de l'évolution de l'entreprise, a été appréhendée comme base de compréhension et de soutien du changement dans les EI (Meier (2013) et Dalmasso *et al* (2019).

La recherche empirique quant à elle a été globalement menée en deux phases : d'abord une étude qualitative conduite à l'aide d'un guide d'entretien (comparatif multi sites sur quatre EI évoluant dans la branche propreté et situées en région des Pays de la Loire). La seconde phase est un sondage (test) conduit à l'échelle métropolitaine de la France et qui a mobilisé une trentaine (selon un échantillon de convenance) d'entreprises d'insertion de diverses branches d'activité mais majoritairement de la branche propreté :

La première démarche a mis en lumière un caractère dichotomique voir schizophrénique dans la gestion et le fonctionnement des entreprises d'insertion. Grâce à une analyse factorielle de correspondance, nous avons identifié une séparation marquée des discours entre les instances décisionnelles (stratégiques) des entreprises et l'ensemble du volet opérationnel (exploitation, accompagnement social et accompagnement à la pratique du métier). De même que sur ce volet opérationnel, un clivage est également très perceptible entre le social et l'exploitation à proprement parlé, qui englobe les salariés et les équipes d'encadrement opérationnel. Pour finir, l'étude qualitative a révélé non seulement un fonctionnement globalement bipartite

(économique et social), mais elle a permis de mettre en évidence quatre entités au sein des EI à savoir l'entité décisionnelle et stratégique (Dirigeants), l'entité sociale (responsables accompagnement ou des ressources humaines), l'entité formatrice (tuteurs opérationnels ou chef d'équipe) et l'entité exploitation (salariés œuvrant et salariés en insertion). Ces quatre entités sont regroupées en trois pôles distincts dévoilant au sein des EI, des organisations à trois facettes diamétralement opposées les unes aux autres à savoir : le volet stratégique et décisionnel d'une part ; le volet accompagnement social d'autre part et enfin le volet exploitation qui forme un bloc entre l'entité formatrice (tuteurs opérationnel et chefs d'équipes) et l'ensemble des salariés œuvrant, y compris ceux en insertion. La question qui s'en suit ici est de savoir quel est le facteur commun à ces trois facettes de l'EI et qui serait susceptible d'offrir une première piste de réflexion pour parvenir à réunir fonctionnellement les trois pôles (désormais, à la lumière de l'étude) autour d'objectifs communs. Une analyse de similitudes nous a permis d'identifier à priori, le terme « formation » comme étant l'un des liens majeurs entre ces trois blocs.

Cependant, les résultats de l'étude de cas mettent en évidence une question nouvelle : celle de l'autonomie et de la montée en compétences des tuteurs opérationnels en charge de la formation pratique des salariés en insertion. En effet, l'encadrement intermédiaire, chargée d'animer le suivi pratique des salariés en parcours d'insertion et d'assurer les missions d'exploitation est confronté à l'isolement et subi ainsi l'épuisement. Par la question de l'autonomie et de la formation des cadres intermédiaires d'exploitation, nous répondons plus globalement par la résolution d'une problématique organisationnelle et managériale : il s'agit d'identifier les facteurs pertinents susceptibles d'entraîner ou d'entretenir des clivages et des tensions au sein des EI. Les rôles de chaque entité sont exercés au croisement de deux grandes tensions liées à l'expression d'injonctions souvent paradoxales ou contradictoires au sein de l'entreprise :

- La première tension est relative au développement, à la gestion et au maintien des activités d'exploitation, obéissant à deux logiques nécessaires : une logique de rentabilité et de performance et une logique de qualité et de fidélisation. Ces deux logiques requièrent une professionnalisation de l'outil d'exploitation aussi bien dans la dimension humaine (montées en compétences des équipes opérationnelles) que dans la dimension matérielle (logiciel d'exploitation, outils de qualité). Cependant cette vision économique de l'exploitation doit conjuguer avec les pratiques sociales de l'accompagnement des salariés en insertion ;

- La seconde tension relève d'un besoin de synergie organisationnelle entre les pratiques de chacun des pôles et d'un besoin de cohérence autour d'objectifs communs et de valeurs communes. Ces deux besoins requièrent alors de recourir à des pratiques innovantes sur le plan managérial et plus spécifiquement sur le plan organisationnel.

La seconde phase de ce travail de recherche a porté sur une étude quantitative menée par sondage auprès d'un plus grand nombre d'entreprises d'insertion (32 structures en France métropolitaine).

Le sondage avait pour but de soumettre à l'appréciation globale des dirigeants et responsables des EI, l'idée de considérer la formation comme force de liaison entre les dimensions contradictoires d'une part ; d'autre part de recueillir les opinions des uns et des autres quant à la formalisation en interne d'un outil pédagogique autonome au sein des EI. Il s'agissait aussi de voir si la perspective d'un tel modèle contribuerait non seulement à l'équilibre fonctionnel de la structure, mais aussi qu'il serait fondamental pour assurer durablement l'atteinte des objectifs économiques (viabilité du modèle économique, qualité des RH, qualité des prestations, développement commercial, fidélisation) et d'objectifs sociaux (insertion rapide et durable en qualité et en quantité ; qualité de l'accompagnement et de la formation ; suivi personnalisé). L'idée de la formation formalisée comme élément essentiel a été à 100% admise par les acteurs en dehors de toute contrainte économique et organisationnelle. Plus précisément, 75% des entreprises ont confirmé que l'internalisation formelle d'un outil pédagogique au sein de l'entreprise d'insertion propose de sérieuses perspectives en matière de développement à la fois sur le plan économique et sur le plan social.

À partir de notre analyse, nous discutons dans le paragraphe suivant des facteurs organisationnels et managériaux susceptibles d'engendrer les tensions qui sont à l'origine de la structure fonctionnement actuelle au sein des EI, révélées par les résultats obtenus (trois pôles diamétralement opposés).

1.2 FACTEURS LIMITES DE LA CONCILIATION ENTRE LES VOLETS ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, OBSERVÉS DANS LES RÉSULTATS

À travers l'analyse thématique de la CDH (voir tableau 9), nous avons identifié un besoin d'organisation et d'encadrement global, principalement exprimé par les équipes d'exploitation, notamment les tuteurs opérationnels ou chefs d'équipe « ...*mais après c'est beaucoup d'heures*

de formation... par mon poste de chef d'équipe, je ne vais pas pouvoir gérer le poste de chef d'équipe et le poste de formateur » (chef d'équipe). D'ailleurs, l'analyse factorielle de correspondance montre que les salariés en parcours expriment le même besoin par un discours homogène à celui de l'encadrement technique. Dans un tel contexte, il y a lieu d'examiner les facteurs organisationnels et managériaux qui découlent de ces résultats et qui sont susceptibles de constituer une entrave à la synergie dynamique des pôles économique et social.

1.2.1 Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels sont ceux qui émanent de la combinaison ou du jumelage complexe des activités d'exploitation avec les aspects de l'accompagnement social. Les facteurs humains sont ceux qui se rapportent aux profils des salariés en parcours et à celui des encadrants opérationnels. Dans tous les cas ils sont le fruit de paradoxes organisationnels, témoins d'une dynamique interne divergente liée à la structure, aux pratiques et à la culture au sein des EI (Lambey-Checchin & Lardeau (2019)). Les résultats de notre étude de cas multi sites ont permis d'identifier principalement trois facteurs organisationnels et humains responsables des tensions au sein des EI. Le premier facteur est un fonctionnement très polarisé à tendance « schizophrénique », constaté dans un premier temps et principalement caractérisé par une juxtaposition d'objectifs. Le second facteur constate un isolement des équipes d'exploitation. Enfin, le troisième facteur, surtout humain, est associé au profil des salariés en parcours et se caractérise par une prédominance de l'activité d'accompagnement social.

1.2.1.1 Un fonctionnement « séparatiste » à trois pôles distincts

Trois axes d'analyse permettent d'appréhender le fonctionnement fortement polarisé des EI, dans une vision à trois dimensions séparées. Le premier axe est en rapport avec une juxtaposition d'objectifs entre les trois pôles identifiés comme des entités distinctes ; Ensuite il y a une inadéquation d'échéances en termes d'objectifs stratégiques. Enfin, le troisième axe d'analyse est humain et se rapporte à l'interprétation de la mission sociale au sein des EI :

- **La divergence et juxtaposition d'objectifs entre les entités, matérialisée par le tableau suivant :**

Le tableau ci-après illustre cette divergence d'objectifs :

TABLEAU 15: ILLUSTRATION D'UNE JUXTAPOSITION D'OBJECTIFS AU SEIN DES EI

PÔLES OBJECTIFS	Stratégique et décisionnel	Opérationnel social (accompagnement)	Opérationnel d'exploitation et encadrement
Objectifs stratégiques globaux mal compris du reste de l'entreprise	- Performance sociale pour maintenir l'aide au poste - Pérennité du modèle économique - Inclusion (parties prenantes) <u>Résultats à très long terme</u>	Intégrer la formation interne comme outil stratégique d'accompagnement	Intégrer la formation en situation de travail comme outils stratégique de performance économique
Objectifs sociaux spécifiques isolés	Insertion rapide et durable des personnes en parcours par la qualité de la Formation	- Lever des freins à l'employabilité - Sorties dynamiques ou positives -Accompagnement adapté et progressif <u>Résultats à long terme</u>	Adaptation rapide du salarié et performance sur les chantiers
Objectifs économiques spécifiques isolés	Développer la relation commerciale par la qualité des prestations	Assurer la pérennité du modèle sociale par la qualité des ressources humaines (salarié en insertion)	- Rentabilité - Qualité des prestations - Apprentissage rapide - Productivité <u>Résultats à court terme</u>

L'idée est de fédérer par un mécanisme organisationnel et managérial innovant, les trois pôles contradictoires autour d'objectifs communs et des valeurs communes, intégrant aussi bien les objectifs stratégiques que les exigences économiques et sociales.

- **Inadéquation des échéances économiques et sociales avec des objectifs stratégiques**

L'analyse factorielle de correspondances obtenue à travers les résultats de l'étude de cas révèle également un décalage important sur les objectifs fixés en termes d'échéances temporelles : « ...l'exploitation est demandeuse il faut **trouver** cette articulation aussi parce qu'il faudra **rendre des jours disponibles** pour de la formation donc un **moment** il va falloir que tout le **monde joue le jeu** » (Responsable formation et accompagnement). Il y a en effet une asymétrie des échéances, mal gérée par les EI quant à la nature des objectifs assignés à chaque pôle, ce qui met en tension l'ensemble du système : « ...mais à **long terme** si je **mets en tension** tout le **système** est ce que je vais pouvoir avoir la formation en situation de travail, l'**accompagnement nécessaire** ? La réponse est plutôt non ! mais c'est un équilibre et il ne faut pas non plus lâcher trop » (Dirigeant). Le tableau ci-dessus montre en effet que les objectifs fixés par les pôles décisionnels se situent à très long termes sur des échéances parfois étendues à 5 ans : « on va interroger les gens de l'**insertion** et les permanents pour **le projet à cinq ans** et on va leur demander s'ils sont satisfaits de ce que met en œuvre la structure pour leur **accompagnement** » (Dirigeant). Alors même que pour le volet social ces objectifs sont attendus à moyen ou long terme (2 ans maximum est la durée du parcours) et à très court terme (3 à 12 mois) pour le volet exploitation. Ce déphasage temporel constitue l'une des principales sources de tension entre les pôle économique et social : « ...l'exploitation est demandeuse il faut **trouver** cette articulation aussi parce qu'il faudra **rendre des jours disponibles** pour de la formation donc un **moment** il va falloir que tout le **monde joue le jeu** » (Responsable formation). Cette situation peut à certain moment conduire à un conflit identitaire notamment en termes de vocation : « donc les équipes d'exploitation qui ont la **dimension économique** et client en jeu eux, veulent des apports **sources** efficaces, veulent des salariés déjà performants ce qui n'est pas le **modèle** des **entreprises d'insertion** » (Dirigeant). Ceci peut être en rapport avec une incompréhension de la mission sociale inhérente aux entreprises d'insertion.

- **Évolution de la mission sociale d'insertion**

Historiquement, la particularité des structures d'insertion est qu'elles s'appuient pour la plupart sur les valeurs humaines de solidarité, de respect et du bien-être collectif et où la performance individuelle et la recherche des résultats économiques sont en principe portées au second plan. L'étude de cas que nous avons conduite montre une interprétation parfois différente de ces

valeurs du fait de l'évolution des besoins en termes de professionnalisation : « *C'est ce besoin de **professionnalisation** et de qualification qui a conduit à l'évolution de structures sociales vers les structures d'insertion par l'activité économique* » (Responsable EI). Ces évolutions contraignantes (Gianfaldoni ; 2018) impliquent une ouverture des EI à leur environnement par ailleurs nécessaire à l'accomplissement de ses missions : « *...une **structure d'insertion** par l'**activité économique** ne travaille pas isolément sinon elle échoue dans sa **mission**, qui est de faire le lien entre un **public**... et des **entreprises** qui elles recherchent des **collaborateurs** adaptés à leurs besoins* » (Dirigeant). Par ailleurs, les autorités étatiques ont instruit de « *...mobiliser la capacité de croissance des entreprises d'insertion... L'activité est au cœur de la viabilité économique du modèle de l'entreprise d'insertion et de son potentiel de développement* » (Circulaire n° dgefp/mip/meth/mpp/2020/32 du 28/02/2020). Le contexte évolutif ainsi que les orientations gouvernementales en matière d'insertion ont donné lieu à une autre vision de la mission d'insertion et à des stratégies innovantes : « *...pour moi c'est là la véritable **vocation** des entreprises d'insertion, **vendre** à l'état une **prestation sociale d'intégration des publics en difficultés** sans être une **opportunité économique**...* » (Responsable EI). Ces stratégies peuvent même donner l'impression d'une convergence avec l'entreprise traditionnelle (Martinet & Payaud ; 2007), ainsi que le montre notre étude de cas : « *...la **stratégie de développement** permet d'**aboutir** à des **structures** à finalité **différentes** et même à des centres de formation au **sein d'entreprise d'insertion*** » (Dirigeant).

1.2.1.2 Isolement du pôle opérationnel d'exploitation (encadrants et salariés)

Le deuxième facteur organisationnel relevé par l'étude de cas multi sites tient de l'isolement des équipes opérationnelles du pôle d'exploitation à savoir les chefs d'équipe ou chefs de sites et les tuteurs opérationnels. Il y a une séparation très marquée avec le pôle stratégique qui se manifeste par un besoin d'accompagnement dans leur mission pédagogique : « *...mais après c'est beaucoup d'heures de **formation** on le fait en externe parce qu'aujourd'hui de toutes **façons** en **interne** de par mon poste de **chef d'équipe** je ne vais pas pouvoir **gérer** le poste de **chef d'équipe** et le poste de **formateur*** » (chef d'équipe). Classiquement, les managers de proximité doivent à la fois prendre en compte les besoins des opérationnels, satisfaire les attentes des clients et négocier les moyens nécessaires auprès de la direction pour atteindre les objectifs qui leur ont été fixés (Balogun et al., 2006 : 170). L'isolement des opérationnels est d'autant plus marqué par la longueur du processus décisionnel imposé par la ligne hiérarchique. L'étude de cas a révélé au moins trois conséquences de l'isolement du pôle opérationnel :

TABLEAU 16: VERBATIM ILLUSTRANT LES EFFETS D'ISOLEMENT DU PÔLE OPÉRATIONNEL D'EXPLOITATION

EFFETS D'ISOLEMENT DES OPÉRATIONNELS	VERBATIM EXTRAITS DE L'ÉTUDE	COMMENTAIRES	IMPLICATIONS
<u>Mise en tension des managers de proximité</u>	<i>« ...on a des difficultés pour le recrutement c'est un autre poste avec ma collègue. Mais par rapport à l'accompagnement je trouve que quelquefois on a eu un passé un peu compliqué par rapport à ça » (chef d'équipe)</i> <i>« ...il y a un taux d'encadrement qui est beaucoup plus important parce qu'on a deux chefs d'équipe qui sont quasiment des responsables de sites pour la partie entretien dans l'entreprise traditionnelle y en a qu'un et après on décline avec des tuteurs » (direction)</i>	Difficultés avérées pour mettre en adéquation les objectifs d'exploitation avec objectifs sociaux associés au profil des salariés	Nécessité d'identifier et Fixer collégialement des objectifs communs Implémenter une synergie organisationnelle par réciprocité d'action entre les pôles

<u>Absence de professionnalisme vis-à-vis de la mission de formation</u>	<i>« ... c'est beaucoup d'heures de formation on le fait en externe parce qu'aujourd'hui de toutes façons en interne de par mon poste de cheffe d'équipe je ne vais pas pouvoir gérer le poste de cheffe d'équipe et le poste de formateur » (chef d'équipe)</i> <i>« ...il faut dire que chez nous il y a un côté visible et un côté invisible pour moi il n'y a pas vraiment des freins en interne quant à la mise en place d'un outil formel pédagogique interne » (chef d'équipe)</i>	Des attentes en matière d'organisation et de formalisations sont émises par les encadrant opérationnels	Nécessité de former et d'accompagner les formateurs (encadrants) ; Exigence de Professionnalisation de la formation en situation de travail
<u>Incompréhension de la mission de formation par les encadrants opérationnels</u>	<i>« ...on n'a pas qu'une tâche voilà on est tous multitâche et que si à un moment donné le collègue est en difficulté pour quelque chose quelqu'un va prendre le relais même si ce n'est pas forcément sa tâche tout le monde fait un peu tout »</i>	Expression d'un besoin d'organisation et de compétence en matière d'encadrement des salariés	L'importance de renforcer les valeurs communes (accompagnement d'expert) ; Adoption d'un management de proximité de la part du pôle décisionnel

1.2.1.3 Un pôle accompagnement trop centré sur ses objectifs sociaux

Un troisième facteur organisationnel caractérise la polarisation de l'entreprise d'insertion. Il s'agit notamment d'une centralisation des objectifs sociaux par le seul pôle opérationnel de l'accompagnement social, ignorant souvent les réalités sur le terrain de l'exploitation ou encore déconnecté des orientations stratégiques : Traditionnellement, les entreprises d'insertion sont centrées sur leur mission d'accompagnement. Cependant l'étude de cas met en exergue une limite de combinaison des pratiques d'accompagnement avec le contexte concurrentiel dans

lequel évolue la EI. En effet la dualité entre productivité et accompagnement des salariés impose un challenge permanent aux EI (Pénau et Servant ; 2012). Plusieurs effets pervers peuvent découler de cette situation souvent conflictuelle :

- Ignorance de la mission économique par les responsables chargés de l'accompagnement social, entraînant des goulots d'étranglement dans la structure fonctionnelle de l'entreprise ;
- Absence de véritable stratégie d'intégration en matière d'accompagnement a souvent été observée pendant l'étude ;
- Un accompagnement occasionnel et non adapté : trop collectif et généralisé ; isolé des réalités du public (profil) ; isolé des exigences du terrain.

Dans tous les cas, nos échanges autour de l'accompagnement au sein des entreprises visitées laissent penser à une démarche d'accompagnement souvent idéologique et centrée sur la sensibilité du responsable qui en a la charge. Par exemple certains responsables de l'accompagnement ont une vision personnelle et individuelle de l'accompagnement, sans forcément l'intégrer dans une démarche stratégique globale : « *...bien moi je travaille de façon **individuelle** ce que j'aimerais mettre en place ou développer ce sont des ateliers notamment sur le site de pôle emploi où aujourd'hui il y a des outils très intéressants [...] Des **freins** à l'**emploi** qui peut être parfois la **santé** le logement des **soucis** avec **pôle emploi** des **soucis** avec le caf si à un **moment donné** je les accompagne ou je les **oriente** pour qu'ils se libèrent de ces tracas* » (responsable accompagnement). Nous avons également pu observer lors de notre étude que certains responsables ont pour prérogative la formation, puis l'autonomie des salariés en insertion. Par le terme autonomie, nous entendons la volonté d'accompagner dans l'apprentissage, tout en laissant faire le salarié par lui-même pour qu'il prenne conscience de ses capacités ((Pénau et Servant ; 2012) : « ... il faut à un moment donné pouvoir partager c'est à dire construire des socles ensemble, des socles de connaissances, des socles de réflexion ensemble en fait parce que derrière c'est ça qui va créer l'échange » (responsable accompagnement)

En plus des facteurs organisationnels que nous venons de présenter, d'autres facteurs sont de nature à entretenir des clivages au sein de l'entreprise d'insertion.

1.2.2 Les facteurs managériaux et les biais de nature sociocognitive

Nous entendons par facteurs managériaux, ceux qui relèvent de la vision des dirigeants et de façon large à la configuration de l'équipe dirigeante et à sa philosophie morale ainsi que du type de management qui est mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise (Sogbossi ; 2010). Ces facteurs se fondent précisément sur le rôle du manager et sur ses actions au sein du groupe. La dimension managériale se révèle essentielle dans le processus de changement ou d'évolution, car la direction, notamment à travers le dirigeant, peut agir sur certains facteurs contextuels qui mettent les membres en capacité collective de construire (Roblot ; 2022). Par ailleurs, le processus de décision conformément au modèle rationnel peut être affecté par des anomalies. Celles-ci ont leur origine dans des fautes du raisonnement naturel des décideurs et constituent pour ainsi dire des biais cognitifs (Laroche et Nioche ; 2006).

Compte-tenu du nombre de structures ayant participé à l'étude de cas multi sites, et de la richesse d'une analyse multidimensionnelle, nous proposons en annexe un dossier de synthèse des entreprises (sites) de cette étude (annexe 5), par ailleurs réunies sous un groupement momentané d'entreprises. Ce dossier précise les objectifs poursuivis par la direction de chacune des quatre structures (cinq au départ) ainsi que les spécificités observées.

Les quatre structures dans lesquelles l'étude de cas a été conduite et au terme de laquelle nous avons mis en évidence un clivage marqué des différents pôles, partagent plusieurs facteurs communs, qui semblent influencer les capacités de l'organisation à gérer les injonctions paradoxales qui y ont cours. Ces facteurs s'inscrivent dans deux dimensions principales, à savoir une dimension managériale qui repose sur l'implication du dirigeant, et s'avère déterminante pour la seconde dimension, de nature sociocognitive (Carré, 2004), qui consiste à créer des conditions d'interaction favorables aux tensions relevées. Nous présentons synthétiquement dans le tableau ci-dessous l'ensemble des facteurs communs à ces quatre structures :

TABLEAU 17: FACTEURS MANAGÉRIAUX ET BIAIS SOCIOCOGNITIFS RESPONSABLES DE LA POLARISATION AU SEIN DES EI

Facteurs managériaux	Biais sociocognitifs possibles (Schwenk, 1984)	Les raisons explicatives de ces facteurs
Absence de vision stratégique de la part des dirigeants	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente. Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses et sur l'environnement de son entreprise Exemple : forte dépendance aux donneurs d'ordre publics et souvent à un seul marché	Le directeur n'est pas formé à la démarche du changement et ne saisit pas les opportunités de son secteur. Il n'est pas non plus formé à la démarche pédagogique et ne s'implique pas dans sa mise en œuvre.
Management de type associatif occultant la mission économique	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus Exemple : Pas d'évolution depuis des décennies ; stagnation des procédures ; absence de stratégie commerciale ; vieillissement des outils de productions Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas	Le dirigeant n'a pas suffisamment de marge de manœuvre pour impulser une vision du changement (soumis aux directives du conseil d'administration) ; absence de politique qualité dans la production ; des budgets trop dépendants des subventions d'État

	Exemple : Taux de sortie dynamique surestimé	
Une lecture polarisée (unilatérale) de la problématique de qualité	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori et ne voit que les inconvénients des autres solutions. Exemple : Mise en avant de la problématique du financement avant la construction d'un projet stratégique	La direction n'alloue pas des moyens (principalement des temps dédiés) à la démarche pédagogique. La direction se contente d'une vision restrictive de la qualité en termes de quantité de sortie positive ; la perception de la qualité n'est pas adaptée à la structure à trois pôles pédagogiques préconisées aux ressources internes.

Source : Inspiré de Roblot (2022) et Laroche & Nioche (2006)

Les facteurs managériaux relevés dans le tableau ci-dessus favorisent les tensions au sein de l'entreprise et n'offre pas un contexte favorable au déploiement d'innovation managériale. En effet, les innovations, quelles qu'elles soient sont souvent impulsées par les responsables de l'entreprise et peuvent de ce fait revêtir un caractère hiérarchique descendant (des instances décisionnelles vers les salariés). Lorsqu'il est reconnu à la structure deux pôles majeurs à savoir le pôle stratégique et globalement le pôle opérationnel, l'innovation managériale devient alors pour les dirigeants d'entreprise de nouveaux systèmes administratifs, organisationnels et managériaux à mettre en place (Damanpour et Aravind ; 2012). Cette décision émane souvent des choix de dirigeants. L'innovation managériale devient de ce fait un sous-ensemble du changement tel que souhaité par les instances décisionnelles de l'entreprise (Hoareau ; 2021). Cependant dans le cas de cette recherche, le besoin de changement (formalisation) émane d'une bipolarisation du volet opérationnel qui ramène la séparation de l'entreprise en trois pôles de forces inégales, à savoir le pôle du pouvoir à part (stratégique) ; le pôle opérationnel intermédiaire (responsable social et responsable d'exploitation) et le pôle opérationnel des œuvrant (tuteurs techniques et salariés). Cette bipolarité du volet opérationnel renforce la contradiction avec l'instance du pouvoir. Car, il faut dès lors considérer non plus un, mais trois

centres d'expression du besoin d'innover. Maîtriser les démarches contradictoires, suppose alors une consultation de l'ensemble des équipes pour évaluer précisément la portée du changement. Ce qui revient à avoir une représentation de l'innovation managériale en tant que création collective et coordonnée qui englobe l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation (Solle & Rouby ; 2003). Nous militons pour le fait de devoir tenir compte des spécificités de l'entreprise d'insertion avant d'entreprendre toute démarche de changement ou toute forme d'innovation managériale. L'expression du pôle opérationnel montre une faiblesse du système de gestion actuel de l'entreprise d'insertion. Le fait curieux d'avoir un bloc homogène dans ce pôle prouve par ailleurs sa déconnexion avec l'ensemble du groupe. Ce qui dévoile jusqu'ici, une absence de dynamisme cohérent au sein des EI. Ce défaut de dynamique fonctionnelle conduit à examiner les possibles implications théoriques et managériales qui permettent de comprendre la gestion des tensions engendrées par le système.

1.3 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES : COMPRENDRE LES STRATÉGIES DE GESTION DES TENSIONS AU SEIN DES ENTREPRISES D'INSERTION

Globalement, la littérature énonce trois grandes stratégies pour la gestion des tensions au sein de organisations. La première stratégie consiste à comprendre l'origine des tensions. C'est ce qui a été fait dans le cadre d'analyse de l'étude de cas multi sites. Il s'agit globalement des stratégies d'acceptation qui intègre la recherche des compromis d'ordre temporel (hiérarchisation des valeurs dans le temps) ; d'ordre structurel (ouverture vers un choix de projet différent) ; d'ordre collaboratif (élaboration collégiale d'objectifs communs ou des valeurs communes) (Mitzinneck et Besharov ; 2019, p391).

Le second groupe de stratégies de gestion des conflits sont les stratégies dites défensives. Elles désignent toute politique ou action qui empêche quelqu'un (ou un système quelconque) d'éprouver de l'embarras ou une menace, et qui empêche simultanément quiconque de corriger les causes de cet embarras ou menace" (Argyris ; 1993, p40). En supprimant le lien entre les contradictions et en maintenant une fausse apparence d'ordre, les stratégies défensives peuvent temporairement réduire l'anxiété. Mais la suppression d'un côté d'une polarité intensifie la pression de l'autre. (Lewis, 2000, p763). Smith et Berg (1987) et Vince et Broussine (1996) ont catalogué six réactions défensives face au paradoxe :

La division entraîne une polarisation supplémentaire des contradictions - par exemple, en formant des sous-groupes ou des distinctions artificielles entre nous et eux qui masquent les similitudes ;

La projection signifie le transfert d'attributs ou de sentiments contradictoires, souvent sur un bouc émissaire ou un dépositaire de mauvais sentiments ;

La répression ou le déni désigne le blocage de la prise de conscience d'expériences ou de souvenirs tenus ;

La régression implique le recours à des compréhensions ou à des actions qui ont apporté une sécurité dans le passé. La formation de réactions implique la manifestation excessive du sentiment ou de la pratique opposée à celui qui menace ;

L'ambivalence signifie le compromis d'émotions conflictuelles au sein de réactions "tièdes" qui perdent la vitalité des extrêmes. (Smith, 2000, p763).

Enfin, les dernières stratégies de gestion des tensions sont les stratégies de résolution. Ici, l'entreprise fait le choix d'affronter les tensions par plusieurs méthodes qui sont fonction des spécificités de l'organisation. Par exemple, le choix par dilemme offre au dirigeant la possibilité de choisir entre deux alternatives par avantages comparatifs. Cependant cette démarche n'offre pas de solution pérenne et s'inscrit dans une dimension temporaire qui laisse place à de possibles résurgences des tensions (Smith et Lewis, 2011). Le découplage et le couplage sélectif, sont deux stratégies de résolution possibles mais qui restent très limitées sur le plan opérationnel (Pache et Santos ; 2013, p974).

La stratégie de résolution peut aussi conduire à faire le choix d'une intégration ou d'une synthèse dialectique. Celle-ci propose un processus de résolution qui mène à l'intégration des éléments contradictoires. Même si elle peut présenter une certaine difficulté en situation de paradoxe, car la synthèse peut générer une nouvelle situation de tension (Smith et Lewis ; 2011). Dans cette recherche, l'idée de l'outil pédagogique interne confirmée par le sondage, comme élément fédérateur des différents pôles contradictoires de l'entreprise d'insertion, peut jouer le rôle intégrateur d'une synthèse dialectique. C'est pourquoi nous faisons le choix de cette solution mais en lui associant une démarche construite autour d'objectifs communs, afin d'éviter toutes résurgence de tensions.

Cette recherche qualitative a permis d'identifier globalement deux sources de tension qu'il convient de détailler. La première source est en rapport avec le développement de l'outil de production tant dis que la seconde source de tension est liée à la stratégie et aux questions organisationnelles. Le tableau ci-dessous permet d'avoir une lecture des éléments théoriques et managériaux en rapport avec ces tensions.

TABLEAU 18: SYNTHÈSE DES IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES DE LA GESTION DES TENSIONS AU SEIN DES EI

Sources de tensions	Détails	Implications théoriques : Stratégies d'identification et de gestion des tensions au sein des EI	Implications managériales : Pratiques innovantes sur le plan managérial et organisationnel
Conflit identitaire entre performance économique et pratiques sociales	Logique de rentabilité + performance + efficacité + qualité et de fidélisation à court terme / Logique non lucrative et d'accompagnement social individuel à long terme Logique de professionnalisation de l'outil d'exploitation / Logique de montée progressive en compétences des salariés	Professionnalisation de la mission sociale par la formation en adéquation avec la dimension économique au sein des EI	Management du changement : La recherche permanente d'un équilibre entre exigences de rentabilité sur le terrain et la professionnalisation des salariés
Absence de synergie stratégique et organisationnelle	Organisation polarisée par section Absence de cohérence sur le plan stratégique avec les différents pôles organisationnels	Structuration d'une organisation apprenante comme élément stratégique de développement globale des EI	Formalisation d'un outil pédagogique interne à vocation qualifiante dans une démarche d'interdépendance entre les pôles

	Objectifs communs absents, mal compris ou rejetés		
	Absence ou rejet des valeurs communes.		

Les implications théoriques et managériales induites par l'étude de cas nous amènent à mettre en exergue la dimension multilatérale des entreprises d'insertion.

1.4 DU PARADOXE ORGANISATIONNEL EN DEUX PÔLES A LA DIMENSION MULTILATÉRALE DE L'EI

L'idée de départ qui avait guidé cette recherche est que les tensions au sein de l'entreprise d'insertion étaient essentiellement liées à des injonctions paradoxales entre l'exploitation (volet économique) et l'accompagnement des salariés en insertion (volet social). Nous avons associé à cette observation la problématique d'une recherche d'équilibre fonctionnel entre les objectifs économiques et la mission sociale au sein des EI.

Cependant, l'analyse que nous avons faite des résultats de l'étude de cas multi sites montre une « double » dichotomie d'action au sein des entreprises d'insertion (voir figure 17). La première dichotomie est globale. C'est celle qui permet de constater effectivement des injonctions paradoxales entre les instances de direction et le volet opérationnel (exploitation et accompagnement) d'entreprise d'insertion. La seconde dichotomie marque un clivage entre les deux grandes entités qui constituent justement ce volet opérationnel à savoir l'accompagnement social et l'exploitation (salariés et l'encadrement intermédiaire). C'est ce qui nous a conduit à la conclusion selon laquelle les entreprises d'insertion fonctionnent non pas uniquement dans une vision à deux facettes, entre économique et sociale, mais plus préoccupant encore, qu'elles (les entreprises d'insertion) évoluent dans un contexte interne nébuleux constitué de trois pôles séparés et ne présentant aucun lien formalisé entre-deux. Cette configuration dépasse le cadre d'analyse et de résolution des tensions tel que proposé par la Théorie des Paradoxes dont le contexte d'analyse se limite à l'existence d'un double arbitrage au sein des structures [Smith &

Lewis (2011) ; Smith et al (2013)]. Alors qu'ici on voit apparaître clairement un arbitrage à 3 niveaux de décision. Par ailleurs, ces auteurs ont identifié les paradoxes dans un contexte associatif dont on peut supposer une dimension économique (marchande) moins développée que ce qu'on observe dans les entreprises d'insertion (EI). En effet dans une EI l'activité économique est développée et obéit aux règles du marché au même titre que les entreprises classiques (dans une EI, c'est l'activité d'exploitation qui est au service de la mission sociale). En cas de prise de décision, cette situation accentue un raisonnement circulaire sans fin, source de contradiction permanente (Perret et Josserand ; 2003). Ainsi au sein des EI, l'identification, l'origine et la nature des tensions (Albert-Cromarias & Dos Santos (2019) seront d'autant plus difficiles que leurs résolutions. C'est pourquoi nous convenons avec Hamel et Prahalad (1989) qu'il y a lieu dans un tel contexte, de réexaminer minutieusement le rôle de chaque cadre ou de chaque pôle de référence pour proposer des stratégies innovantes à la réalité actuelle. C'est cette recherche de stratégies nouvelles qui caractérise la dynamique de changement au sein de l'organisation, ainsi en proie à plusieurs pressions à l'interne comme à l'externe [Lewis (2000) ; Smith & Lewis, 2011) ; Curchod et *al.* (2015)]. Il apparaît alors évident que la recherche permanente d'un équilibre entre les différentes composantes de l'entreprise d'insertion, devrait reposer sur les exigences organisationnelles relevant d'une dynamique interne qui soit au service d'objectifs communs garantis par le pôle décisionnel et stratégique (Lambey-Checchin & Lardeau ; 2019).

1.5 LA FORMATION : PRINCIPALE RESSOURCE VERS LA CONSTRUCTION D'UNE ORGANISATION APPRENANTE

L'analyse de similitudes effectuée sur notre corpus de l'étude de cas a permis d'identifier la formation comme entité de liaison au sein des EI (voir figures 2,3 et 7). Les résultats du sondage ont apporté une confirmation à cette idée (voir figures 20, 22 et 27).

Ces résultats ne présentent néanmoins aucun élément qui permet d'entrevoir la formalisation d'un quelconque outil pédagogique. Il ne s'agit pas non plus à priori d'organisation apprenante, si l'on s'en tient au sens donné à cette notion par Pedler, Boydell et Burgoyne (1996) ou plus largement encore, par Garvin (1993). En effet, si l'idée de considérer la formation comme un élément fondamental à la montée en compétences des salariés est certaine, il n'en demeure pas moins qu'il n'existe actuellement pas au sein des EI (globalement selon l'étude), une stratégie

collective murie pour parvenir aux objectifs stratégiques (performances économique et sociale) à travers la mise en place des facilités d'apprentissage de tous les membres de l'entreprise (Pedler, Boydell et Burgoyne, 1996). Se soustrait également à cette analyse, l'idée d'organisation en perpétuelle transformation (dynamique) dans le but d'adapter continuellement l'apprentissage collectif au contexte (Ingham et al ; 1997) ainsi qu'à l'ensemble des parties prenantes (Garvin ;1993).

Cependant la problématique organisationnelle et contextuelle qui ressort de nos analyses rejoint parfaitement la notion d'apprenance relevée par les adeptes de Peter Senge (1990). En effet l'apprenance est comprise ici comme « *un ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite* » (Carré in Frimousse et Peretti ; 2018, p108). C'est dans ce sillage que Pesqueux (2020) montre le caractère multidimensionnel de la notion d'organisation apprenante ; tout en lui reconnaissant un intérêt certain quant à la structuration de chaque composante d'une organisation.

L'intérêt stratégique de la formation tel que relevé dans nos deux études nous oblige à avoir une lecture critique de l'adaptabilité d'une possible organisation apprenante à un contexte d'entreprise d'insertion. Cette adaptation semble s'intégrer à l'approche par la compétence de la théorie des ressources. Cette approche nous paraît pertinente à plus d'un titre. Car elle intègre à la fois la dimension organisationnelle tout en assurant la dimension économique face à l'environnement concurrentiel ou en contexte difficile [(Guilhon & Weill (1996) ; Watiez (2002)]. Par la même occasion, cette approche prône le développement des ressources et compétences (Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010) et permettrait de faire face à tout éventuel besoin en ressources humaines (turn over) au sein d'entreprise d'insertion. Le processus d'évolution vers une organisation apprenante reste fortement lié à la manière dont est structurée le mécanisme de montée en compétence des salariés. L'organisation est appelée à devenir apprenante après avoir été souhaitée qualifiante. L'intérêt de l'organisation apprenante réside dans sa capacité à se structurer, de manière à permettre une professionnalisation collective au service de la professionnalisation de son activité. La question n'étant plus de savoir quoi apprendre, mais comment susciter une dynamique d'apprentissage en permanence (Frimousse et Peretti ; 2018). L'organisation qualifiante serait donc celle qui s'occupe de produire de la qualification, d'acquérir des compétences à partir de son organisation (Fernagu Oudet ; 2010).

Après avoir revisité les principales théories qui ont été mobilisées dans cette thèse, nous avons élaboré une discussion avec les résultats de la recherche empirique qui, rappelons-le, était composée d'une étude qualitative que nous avons confrontée à un sondage à l'échelle de la France métropolitaine. Dans tous les cas, les entretiens (études de cas) et questionnaires (sondage) militent pour un nouveau modèle qui intègre de manière équilibrée et dynamique les dimensions économiques, sociale et d'apprentissage au sein des entreprises d'insertion.

SECTION 2 : PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL POUR LES ENTREPRISES D'INSERTION : LE CONCEPT D'ENTREPRISE ÉCOLE

Les tensions entre les objectifs économiques et la mission sociale sont dites paradoxales parce qu'elles relèvent d'une interaction nécessaire entre les deux volets. C'est pourquoi le choix de toute solution de résolution des tensions dans les EI doit tenir compte de la dépendance qui existe entre ces deux pôles contradictoires, qui pourtant s'avèrent indissociables l'un de l'autre. Cette section propose une représentation schématique du modèle d'Entreprise École ainsi que des principaux éléments qui caractérisent son fonctionnement global.

2.1 COMPRENDRE LE CADRE DE CONCEPTUALISATION D'UN OUTIL PÉDAGOGIQUE INTERNE SELON UNE OBSERVATION PARTICIPANTE

Le présent paragraphe a pour but de livrer un tableau descriptif du concept d'entreprise école, vu dans un contexte de recherche participative au sein de l'EI Espace 72, par ailleurs structure d'accueil de cette thèse. Mais avant d'y arriver, il paraît nécessaire de rappeler les éléments de contexte qui ont prévalu au concept d'Entreprise École en 2018.

1.5.1 Justificatif : cadre réglementaire, les publics et stratégie

Le premier élément qui sert de base à la conceptualisation est sans doute une analyse pertinente du secteur et de l'entreprise. Un audit mené en janvier 2018 par le directeur d'Espace 72 et mis à notre disposition, permet de comprendre la genèse du projet d'Entreprise École. Nous avons ressorti quelques extraits de cette analyse que nous avons revisitée avec son auteur. Enfin, nous

avons étayé ces propos avec d'autres sources internes et externes. Cet audit relève un certain nombre d'éléments qu'il convient de présenter succinctement :

Le cadre réglementaire

Le gouvernement – au travers du rapport de M. Borello (2018) - entend s'appuyer fortement sur la formation professionnelle comme le gage d'une adaptation des salariés aux évolutions sociétales et ainsi guider sa politique de l'emploi. Le rapport de M. Borello (2018), appuyé par la loi du 5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel, propose de passer à des « parcours emploi compétences » de qualité, en s'appuyant sur des « employeurs apprenants » capables d'inclure, d'accompagner, et d'envoyer en formation ou de former leurs salariés. Il s'agit bien ici d'un début de parcours, orienté vers les compétences :

- Revisiter les principaux dispositifs d'accès et de retour à l'emploi à l'aune du triptyque emploi - formation - accompagnement
- Remplacer les contrats aidés par des « parcours emploi compétences » contenant des obligations précises et contrôlées pour l'employeur

Le passage d'un « contrat aidé » à un « parcours emploi compétences » doit permettre l'acquisition de compétences valorisables par son bénéficiaire, ce qui nécessite trois leviers selon ce rapport sur l'inclusion :

a) Conditionner l'octroi d'un parcours emploi compétences à l'engagement de l'employeur de proposer de façon cumulative :

- Des actions de formation, qui peuvent être : remise à niveau, pré-qualification, période de professionnalisation, acquisition de nouvelles compétences, VAE (validation des acquis de l'expérience) ou la qualification ;
- Et des actions d'accompagnement, qui peuvent être : aide à la prise de poste, évaluation des compétences, PMSMP¹²³, aide à la construction du projet professionnel, aide à la recherche d'emploi à la sortie ;

b) Décliner l'emploi proposé en compétences transverses, que l'occupation du poste doit permettre d'acquérir – sur la base du référentiel de compétences de Pôle emploi. Un nouveau formulaire dématérialisé est prévu pour créer une nouvelle section relative aux compétences,

¹²³ Le bénéfice des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) est ouvert à toute personne faisant l'objet d'un accompagnement social et/ou professionnel personnalisé, quels que soient son statut, son âge ou le cadre de l'accompagnement.

qui fera l'objet d'un suivi et d'un contrôle lors d'une demande de renouvellement par le prescripteur ;

c) Réaliser l'entretien de signature de la demande d'aide dans un cadre tripartite (prescripteur – salarié – employeur), dans l'objectif de formaliser les exigences ci-dessus et de mobiliser l'employeur sur le projet du bénéficiaire.

Le Service Public de l'Emploi (Unités départementales - Direccte et le Conseil Départemental de la Sarthe, Pôle Emploi, Le Mans Université, Mission Locale, Cap Emploi)

D'après le directeur d'Espace 72 et au regard des observations quotidiennes, le public intègre l'Entreprise pour 80 % à la suite d'une candidature spontanée. Seuls 20 % intègrent l'Entreprise à la suite d'une prescription de la part du Service Public de l'Emploi.

Il y a donc un travail à conduire pour préciser les activités de l'entreprise et les prérequis du public pouvant prétendre à intégrer l'Entreprise. En intégrant l'EI, il n'existe pas d'historique du parcours socioprofessionnel des personnes orientées. Les projets professionnels ne sont pas explicites ou non communiqués. Ainsi, tous les acteurs attendent de l'EI une capacité renforcée à accompagner les hommes et femmes vers l'emploi.

Le public

Un extrait du rapport d'audit du directeur précise que la population salariée d'Espace 72 est à créditer de très faibles niveaux de formation et est parfois en difficultés avec la langue française et/ou sans maîtrise de l'alphabet. Au regard des échecs scolaires passés, elle est très réfractaire à l'idée de s'inscrire en formation.

En effet nous constatons que le public doit être accompagné vers un comportement plus adapté aux exigences du monde du travail. Les attitudes de service (ponctualité, présentation physique et hygiène, politesse, concentration au travail, gestion du téléphone durant le travail, etc.) sont très souvent à reprendre. Ce public méconnaît le métier. Les produits, les outils et les méthodes de nettoyage ne sont pas connus.

De ce fait, la productivité est très faible, les résultats qualitatifs ne sont pas toujours obtenus malgré la présence d'un encadrement renforcé. Les nombreux retours des clients ainsi que des études de satisfaction en interne permettent de le confirmer. On doit très souvent observer une motivation à redynamiser et/ou offrir une grande proximité aux personnes pour qu'elles retrouvent confiance en elles. Enfin, ces hommes et femmes ne maîtrisent pas les démarches à conduire pour réussir une recherche d'emploi.

La stratégie commerciale et la relation clients

La stratégie commerciale est pratiquement inexistante. Par ailleurs le Chiffre d’Affaires s’appuie fortement sur les marchés publics (73 %) contractualisés pour 3 à 4 ans à la suite d’appels d’offres traditionnels. Il peut arriver qu’un de ces clients représente à lui seul plus de 40 % du volume global d’activités. Du fait de cette stratégie, on constate une grosse fluctuation des clients publics au rythme des appels d’offres. La fidélisation ne peut pas s’envisager dans ces conditions (direction Espace 72).

L’organisation et l’accompagnement

Du fait de sa mission, l’Entreprise d’insertion connaît un turn-over important de son personnel œuvrant (entrées/sorties permanentes des salariés en parcours). Il est important de relever que l’encadrement opérationnel se retrouve parfois débordé. On note aussi une vraie difficulté à maintenir un niveau de satisfaction de l’ensemble des clients. Pour sécuriser la qualité des prestations et la satisfaction des clients, les Responsables et les chefs d’équipes s’emploient jusqu’ici à œuvrer comme des maîtres d’apprentissage. Ils font découvrir aux collaborateurs le site, les fiches de poste et les accompagnent dans la gestion des tâches à réaliser en montrant, en faisant avec et en faisant faire ensuite. « *Ce travail doit se conclure par une évaluation objective des savoir-faire* » (la direction).

Nous notons une bonne motivation de l’équipe d’exploitation. Mais cela n’exclut pas des périodes de faible rendement à force de faire face à un public peu motivé et/ou au comportement inadapté aux exigences du monde du travail. Malgré une formation de 2 jours par l’INHNI (Institut National de l’Hygiène et du Nettoyage Industriel), les membres de l’équipe d’exploitation n’ont pas tout à fait une posture de « formateur ».

En 2018, Espace 72 utilise un outil (Libeéro3.0, en vigueur depuis avril 2015) créé par la branche pour former virtuellement les personnes aux règles d’hygiène, aux gestes et postures, aux attitudes de service, aux techniques de nettoyage ... via l’utilisation de tablettes. Si cela permet d’initier les personnes aux Nouvelles Technologies Informatiques et de Communication, il n’en reste pas moins qu’il s’agit d’une découverte « basique », et ce de façon théorique, du secteur, des métiers, des outils et méthodes de travail.

Par ailleurs jusqu’en mars 2019¹²⁴, nous avons observé peu de liens entre les garants de l’exploitation et la garante du projet professionnel (responsable de l’accompagnement) de

¹²⁴ L’entreprise était déjà dans la mouvance de ses premiers changements internes en remplaçant en mars 2019 l’ancienne accompagnatrice socioprofessionnelle par une Conseillère Emploi et Formation.

chaque personne. Les évolutions constatées des personnes sur la gestion des activités - tant sur le comportement que sur les acquisitions de compétences – n’étaient donc pas prises en compte dans l’accompagnement du projet de chaque salarié en insertion.

Les Entreprises de Propreté traditionnelles

Les Entreprises de Propreté du territoire – tout comme les clients de l’entreprise - n’ont pas de vision précise de la mission d’insertion d’Espace 72. Ceci peut s’entendre également dans les autres branches d’activité de l’IAE, puisque les règles de la concurrence restent les mêmes partout et les EI sont parfois soumises au même regard de la part de leurs homologues des entreprises traditionnelles.

À titre illustratif, Espace 72 est perçue comme une entreprise concurrente, aidée par l’État sans savoir pourquoi (rapport d’audit interne, 2018). Elles trouvent son positionnement commercial « déloyal ». Elles trouvent que ses offres techniques et tarifaires sont « bradées » grâce aux aides perçues. Elles pensent également que l’entreprise n’est pas en capacité de garder ses marchés car ne pouvant pas assurer une qualité de prestation.

Jusqu’en 2019, il n’y a pas ou peu de relations entre les Entreprises locales du secteur et Espace 72. *« Pour autant, quant à l’idée de collaborer pour leurs recrutements futurs - si nous sommes en capacité de les rassurer sur un savoir-faire et un savoir-être des personnes candidates – elles sont assurément partantes »*¹²⁵

Dans cette idée, l’analyse précise que les entreprises traditionnelles recherchent des personnes en capacité de les représenter lors de relations avec les clients. Elles doivent être autonomes, responsables, sérieuses, de confiance, polies, et mobiles.

En effet, le contexte économique local, régional et national permet de noter que le secteur de la propreté est en très forte tension en termes de ressources humaines qualifiées. Il semble en effet plus facile de gagner des marchés que de recruter du personnel. À titre d’exemple, la FEP des pays de la Loire objective plus de 150 ETP de postes à pourvoir sur la Région (2019)¹²⁶.

De cet audit, naîtra le projet stratégique d’Entreprise École pour lequel nous sommes appelés à intervenir d’abord en qualité de stagiaire master 2 d’avril à décembre 2018. Ensuite, nous avons été recruté en qualité de salarié administratif, de janvier à juin 2019 et en qualité de salarié

¹²⁵ Extrait d’entretien exploratoire avec la direction en janvier 2019

¹²⁶ Extrait des entretiens avec un responsable de la FEP Ouest (2020)

doctorant entre juillet 2019 et octobre 2022. Cependant l'inscription en thèse avait déjà été effectuée depuis le mois d'octobre 2018.

Le tableau ci-après présente une synthèse de la situation globale de l'entreprise d'insertion Espace 72 en 2018 et début 2019 :

TABLEAU 19: ANALYSE SWOT D'ESPACE 72 2018-2019

FORCES	FAIBLESSES
Entreprise saine Solidité Financière (Classement Bdf H3) Organisation laissant entrevoir des marges de progrès multiples Offre de service adaptée aux compétences de l'Entreprise Une politique tarifaire en phase avec le marché Équipe d'encadrement compétente et motivée Des fournisseurs réactifs avec des produits de qualité	Pas de projet stratégique au-delà des statuts Absence d'articulation entre les dimensions sociale et économique Dépendance forte aux Donneurs d'Ordre Publics (73%) La marge d'un marché supérieure au Résultat d'Exploitation Qualité faible de prestations (et variable) Un absentéisme et un turn over déstabilisant Équipe d'encadrement surchargée (épuisement) Taux de retour à l'emploi moyen de 54% (contre 60% exigé) Méconnaissance de la mission d'inclusion des parties prenantes Faible relation avec les entreprises du secteur
OPPORTUNITÉ	MENACES
Fort potentiel économique local Un abaissement du coût du travail avec les mesures d'État annoncées Une politique de l'emploi centrée sur la Formation La Branche propreté soutient fortement la formation	Interrogation gouvernementale de l'efficience des SIAE Positionnement commercial fort concurrentiel Entreprise perçue comme une concurrente « déloyale » par ses homologues (entreprises traditionnelles) de la branche propreté

Un secteur en tension permanente sur le volet RH (150 ETP en PDL) Les entreprises mancelles prêtes à collaborer avec Espace 72	

Source : Extrait du rapport d’audit interne, 2018

En guise de conclusion à cet audit, on peut affirmer qu’en 2018 et 2019, l’entreprise d’insertion Espace 72 est en recherche permanente d’un équilibre social et économique complexe. Cet équilibre repose essentiellement sur l’équipe d’encadrement opérationnel. (Ce qui apparaît globalement plus tard dans l’analyse des résultats de l’étude qualitative que nous avons menée).

C’est ainsi que depuis le 2 janvier 2018, Espace 72 s’inscrit dans un travail d’écriture de ce projet stratégique à 5 ans (2018-2022) où un autre modèle organisationnel devra vraisemblablement s’imposer pour un but d’essaimage à un plus grand nombre d’entreprises d’insertion de branches d’activités diverses.

Ce modèle devra conduire à trouver un équilibre pérenne basé sur une meilleure préparation des salariés afin de se donner pour ambitions :

- De proposer un cadre professionnel structuré, maîtrisé et sécurisant pour l’équipe d’encadrement ;
- De répondre aux exigences qualitatives des clients de l’Entreprise ;
- De permettre aux salariés apprenant d’intégrer durablement les entreprises du secteur de la Propreté ».

1.5.2 Les objectifs de l’Entreprise École

L’objectif principal de l’Entreprise École est de faciliter l’insertion professionnelle durable d’un public en difficultés au sein d’Entreprises locales de Propreté tout en consolidant le modèle économique.

Du fait de son caractère hybride, l’Entreprise École se caractérise spécifiquement par deux grands objectifs stratégiques déclinés chacun en objectifs opérationnels :

1.5.2.1 Objectifs stratégiques du volet social (accompagnement et insertion)

Sur le volet insertion, l'Entreprise École a pour vocation de faciliter l'insertion professionnelle et durable d'un public en difficulté au profit d'Entreprises locales de Propreté ou d'Aide à la Personne.

- Cet objectif stratégique d'insertion des publics cibles se déroule en 3 objectifs opérationnels ainsi qu'il suit :
- Développer et mettre en place la mission pédagogique de la structure autour d'un concept d'Entreprise École étroitement en lien avec la formation pratique en situation de travail ;
- Réaffirmer sa mission d'utilité sociale et sociétale auprès des acteurs locaux pour conclure des marchés dans une forme partenariale différente et durable ;
- Garantir la pérennité économique de l'entreprise, notamment par le renforcement de la satisfaction des clients et en créant les conditions optimales pour une meilleure productivité des salariés-apprenants.

1.5.2.2 Objectifs stratégiques du volet économiques

Sur le plan économique l'Entreprise École s'intègre dans une dynamique de développement et ambitionne jusqu'en fin 2022, construire des relations durables entre la EI et ses clients tout en sécurisant le modèle économique déjà fortement dépendant des appels d'offre publics.

- La réalisation de cet objectif sur le plan économique amènerait à considérer les objectifs opérationnels suivants : Mettre en place une démarche continue de satisfaction du client grâce à une présence renforcée et à des contrôles périodiques ;
- Rentabiliser chaque marché ;
- Développer le Chiffre d'Affaires en présentant une offre technique élargie et en prospectant auprès de réseaux définis explicitement (valeurs, partenaires, etc.).

En filigrane, l'Entreprise École doit s'entendre au niveau des EI comme proposant la résolution d'une problématique globale de qualité à savoir : Qualité de la formation et accompagnement ; qualité des ressources humaines et qualité des prestations. La logique de cette démarche repose sur le fait qu'un salarié bien formé (qualité de formation) propose une bien meilleure productivité sur le terrain en termes de prestations et de performance (qualité de prestations) et contribue par ce fait à l'équilibre du modèle économique. Enfin, une fois bien formé et ayant

développé des compétences sur le terrain, l'insertion du salarié devient plus facile au terme de son parcours. Cela permet au social de remplir rapidement et durablement sa mission d'insertion.

1.5.3 Le « Concept » de l'Entreprise École comme organisation apprenante

Le concept de l'Entreprise École s'articule autour d'un **processus de formation/production** pendant la durée des 24 mois d'un CDDI (Contrat à durée déterminée d'insertion). L'entreprise école s'inscrit dans un processus d'évolution vers une organisation apprenante après avoir été qualifiante (Frimousse et Peretti ; 2018) du fait de sa structuration autour de différentes étapes successives :

- Intégration d'hommes et de femmes - avec un statut de salarié apprenant (et non plus de salarié en insertion) - sur des activités d'entretien et/ou de remise en état de locaux.
- Formation interne à la connaissance des produits, des méthodes, des outils, des postures, de la maintenance du matériel, de l'auto-évaluation, etc.
- Mobilisation des salariés apprenants sur des chantiers évolutifs permettant leur progression professionnelle et l'adaptation aux exigences des marchés
- Validation d'un Projet Professionnel Personnalisé dans le secteur de la Propreté entre le salarié apprenant et l'équipe d'encadrement.
- Mise en situation (immersion) des salariés apprenant dans des Entreprises recherchant des profils similaires pour confirmer l'orientation
- Identification des compétences à développer (en interne, ou en externe via des Organismes de Formations), à l'issue de cette immersion pour intégrer l'Entreprise à terme
- Mise en place de formations adaptées et nécessaires pour répondre aux attentes du recruteur
- Intégration de l'Entreprise recruteuse dès que le salarié apprenant et le recruteur sont prêts
- Suivi post intégration du salarié auprès de son entreprise d'accueil

À terme, on pourrait imaginer qu'une EI puisse préparer les salariés apprenant à la validation de CQP. Pour ce faire, les formations dispensées en interne se feraient en lien avec les

référentiels des différents Certificats de Qualification Professionnelle de chaque branche d'activité.

Le but du concept d'Entreprise École serait à terme, de préparer les personnes au passage de certifications de branche. Cela implique de créer un pôle formation visible sans impérativement avoir recours à un agrément d'Organisme de Formation (OF), mais travaillant étroitement avec les OF agréées de son secteur d'activité : Dans tous les cas, il apparaît clairement que le concept s'oriente vers une école à l'intérieur d'une EI déjà engagée dans un mode d'apprentissage collectif, puisqu'elle affirme ainsi sa volonté d'impulser un changement.

Mettre en place une « école » au sein d'une entreprise d'insertion, implique la construction d'un cursus de formation alliant :

- Les actions de formation en situation de travail (AFEST) ;
- La formation interne associée à la formation faisant appel à des formateurs externes sur certains modules.

L'intégration progressive dans ce cursus par les salariés exige de prévoir des « paliers » de compétences à valider par ceux-ci (salariés), au fur et à mesure de leur parcours. Pour une entreprise de propreté, ces paliers sont :

- Le palier des savoirs généraux et appliqués relevant du MCC (Maîtrise des compétences clés du métier) ;
- Le palier des savoirs professionnels techniques relevant d'une reconnaissance d'agent de service 2ème échelon ;
- Le palier des savoirs professionnels et techniques relevant du CQP.

Pour être reconnu en tant qu'Organisme de formations professionnelles, l'action menée doit répondre à une définition légale en s'organisant autour des éléments suivants : objectifs ; programme ; prérequis ; moyens ; évaluation.

Le découpage des modules de formation et leur animation doivent être cohérents avec les objectifs de chacun des contrats de 4 à 6 mois (24 mois au total). Lesdits contrats peuvent prendre les intitulés suivants, sachant qu'ils s'adaptent à l'activité d'exploitation de l'entreprise :

- 1er contrat = Apprentissage ;
- 2ème contrat = Développement de l'autonomie ;
- 3ème contrat = Autonomie et préparation « passerelle » ;

- 4ème contrat = Accompagnement à la recherche d'emploi.

1.5.4 Les dimensions externe et interne de l'Entreprise École

Il est important de schématiser les différentes parties prenantes au projet d'entreprise école autant sur le plan externe que dans la dimension interne de la EI. Ceci permet d'avoir une bonne lisibilité du rôle de tous les acteurs amonts et aval, afin de clarifier le mécanisme de fonctionnement.

1.5.4.1 En externe : Manager les acteurs externes à l'Entreprise École

Le concept d'Entreprise École passe par la clarification des rôles de chacun. Il s'agit surtout pour le dirigeant d'EI d'avoir une lecture précise des interactions possibles que son entreprise entretient avec l'ensemble des parties prenantes externes, mais dont le rôle est primordial pour la structure. Comprendre le rôle de chacun pour mieux les fédérer au concept revient à bien redéfinir les rôles. Bien que les missions des organismes externes soient les mêmes qu'il s'agisse d'EI classique ou d'Entreprise École, dans ce dernier cas il est nécessaire d'adopter une approche de proximité, dynamique et participative des acteurs externes. En effet, l'une des articulations majeures du concept d'Entreprise École constitue l'amélioration et le renforcement des relations avec l'État, les prescripteurs (les Services Publics de l'Emploi-SPE) et orienteurs (SIAE). Il s'agit d'obtenir de ces acteurs une orientation pertinente des personnes demandeuses d'emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières (Art L5132-4 du code du travail) ou déjà en parcours dans les SIAE.

Travailler avec les acteurs du Service Public de l'Emploi (SPE), l'État et les autres SIAE dans une dynamique participative : la construction d'un cadre d'engagement réciproque

L'une des articulations majeures du concept constitue l'amélioration et le renforcement des relations avec l'État, les prescripteurs (les Services Publics de l'Emploi-SPE)¹²⁷ et orienteurs (SIAE). Le dirigeant obtient de ces acteurs une orientation pertinente des personnes demandeuses d'emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières (*Art L5132-4 du code du travail*) ou déjà en parcours dans les SIAE.

¹²⁷ La vingt-neuvième proposition du pacte d'ambition pour l'IAE préconise d'ailleurs de « Rénover la coopération avec le service public de l'emploi et le futur *service public de l'insertion* en refondant la procédure d'agrément » (CIE, 2019)

Les SPE ont pour rôle de délivrer un agrément IAE à toute personne admise en parcours IAE et donc la condition première est une inscription à l'un des services en qualité de demandeur d'emploi.

Les critères d'éligibilité des demandeurs au parcours IAE sont fonctions du statut social de la personne. Les personnes concernées ou éligibles à l'IAE sont :

- Les demandeurs d'emploi longue durée (personnes inscrites en situation de chômage depuis 12 mois et plus) ;
- Les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) et autres minimas sociaux ;
- Les jeunes de moins de 26 ans sortis du système scolaire sans qualification ou sans expérience ;
- Les personnes reconnues handicapées.

L'action des SPE peut revêtir un caractère inclusif pour faciliter la collaboration avec les EI engagées dans un concept d'Entreprise École. Comme le préconise d'ailleurs les mesures du Pacte d'ambition de l'IAE, les SPE peuvent lever systématiquement tous les freins administratifs¹²⁸. Cependant il est à noter qu'il appartient à chaque dirigeant de créer une dynamique d'échange et de concertation avec les représentants du SPE de son territoire.

Dans les rapports étroits avec l'IAE en général, l'État est représenté sur le terrain par la Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) anciennement la DIRECCTE. Le niveau régional de la DREETS est chargé de l'animation et du pilotage régional de l'IAE.

Les Unités territoriales de la DREETS animent et pilotent les CDIAE (Conseils Départementaux de l'Insertion par l'Activité Économique), instances qui définissent les politiques de l'IAE à conduire sur les territoires. Elles conventionnent également les SIAE, attribuent les financements aux structures au titre de l'aide aux postes d'insertion. Les rapports des EI doivent s'inscrire dans la durée et étroite collaboration. Par exemple, il paraît nécessaire d'informer les autorités sur les projets à mettre en place et d'obtenir de leur part un soutien certain. Un partenariat fructueux et étroitement alimenté par les échanges doit être mis en place avec l'ensemble des prescripteurs et autres organismes potentiellement partenaires. En général, les SPE ayant le rôle de prescripteurs pour les SIAE sont : Pôle emploi, CAP Emploi et mission

¹²⁸ Voir dans Pacte d'ambition de l'IAE, 2020

locale. Cependant, il nous paraît important de citer les autres partenaires du secteur public qui interviennent dans l'IAE.

Le rapport entre le Pôle emploi et les SIAE conventionnées est d'orienter vers ces dernières, les personnes qui ne peuvent pas accéder à l'emploi dans les conditions ordinaires du marché du travail. L'agence effectue le diagnostic de la situation sociale et professionnelle des personnes, accorde l'agrément préalable à l'embauche dans une SIAE, traite les offres d'emploi d'insertion et se charge des relations avec les SIAE employeuses. Pôle emploi peut apporter un soutien aux SIAE dans leur mission d'accueil et d'accompagnement. Cette aide peut être formalisée par une convention de coopération¹²⁹ (obligatoire pour les AI).

Pôle emploi peut par exemple conclure des accords nationaux de partenariat avec les réseaux nationaux de l'IAE afin d'augmenter les modalités de coopération entre les agences locales et les organismes fédérés au sein de ces réseaux. Ce qui représente une opportunité pour les EI. D'autres opportunités s'offrent aux EI, notamment en exploitant les rapports avec les structures telles que l'association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), la mission locale, la permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PIAO) ou encore la maison de l'emploi et le PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi).

Dans la vision d'une logique de parcours non absolument appliquée (ou applicable), les autres SIAE jouent le rôle d'orienteurs en amont de l'entreprise école. Par conséquent c'est une montée progressive en compétences des salariés qui devrait déterminer le passage d'une SIAE à une autre. L'entreprise école se situe en bout du parcours d'insertion et aurait entre autres vocations, le renforcement du lien de collaboration avec les autres SIAE situées en amont (ACI ; AI).

En aval de l'Entreprise École, il y a les entreprises et les collectivités recruteuses. La stratégie d'approche de ces parties prenantes pourrait se résumer précisément par la définition d'un cadre d'engagements réciproques, concrétisé par des suggestions de recrutements aux Entreprises et/ou Collectivités.

Le concept d'entreprise école suggère donc de sortir peu à peu de l'image nébuleuse d'une entreprise concurrente déloyale et peu fiable en termes de qualité de prestations, au regard des entreprises dites traditionnelles et des collectivités recruteuses. L'Entreprise École vise un travail explicite et conjoint (avec les recruteurs potentiels) pour adapter les suggestions de

¹²⁹ La loi d'orientation du 29 Juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, les décrets du 18 février 1999 et la circulaire DGEFP/DGAS du 3 octobre 2003 recommandent la conclusion d'une convention de coopération locale entre le Pôle Emploi local et chaque structure d'insertion conventionnée au titre de l'insertion par l'activité économique.

recrutement aux modalités des entreprises et collectivités recruteuses. Il s'agit principalement de travailler conjointement sur :

- Le profil des personnes attendu par chaque recruteur ;
- La présentation des personnes (en amont) à un référent des entreprises/Collectivités recruteuses ;
- Le suivi conjoint du candidat durant son parcours chez Espace 72 ;
- Des temps d'immersion dans l'Entreprise ou la Collectivité pour valider la faisabilité de l'intégration par l'ensemble des parties (salarié apprenant et recruteur) ;
- La définition des axes à travailler avec des aller/retour entre le référent et Espace 72 ;
- La mise en place des formations souhaitées par le recruteur pour répondre au profil ;
- L'intégration dans l'Entreprise ou la Collectivité recruteuse avec un suivi post contrat par Espace 72.

Concrètement, pour définir les référentiels des formations, le Responsable Formation – avec son équipe et l'appui de l'organisme formateur de la branche (l'INHNI pour la branche de la propreté) – se réfère aux besoins techniques des marchés de l'entreprise sans oublier les attendus professionnels des entreprises qui recruteront dans l'Entreprise École. Cela passe par une rencontre individualisée des personnes en charge du recrutement dans les entreprises locales du secteur.

La construction de l'ensemble des modules de formation et leur animation nécessitent un investissement temps important. C'est la raison pour laquelle le recours à des formateurs externes doit être envisagé alternativement avec des formateurs internes.

1.5.4.2 En interne : Asseoir une organisation interne fluide

La conceptualisation interne de l'Entreprise École se visualise en 3 volets liés qui s'appuient sur un raisonnement d'étapes logiques de parcours du salarié en insertion. Cette conceptualisation repose sur :

- Le volet formation interne, structuré et assuré par un Responsable formation ou par un Responsable des ressources humaine (RRH) dans certains cas, ou tout simplement par toute personne en charge de la formation. Dans le cas de la structure Espace 72, cette fonction est assurée par une RRH en charge de la formation qui est par ailleurs garante de la méthode et de la qualité des prestations ;

- Le volet formation pratique se traduit par des actions de formation en situation de travail (AFEST), assuré sur le terrain par les chefs d'équipe, les tuteurs sous la coordination du responsable d'exploitation ;
- Le volet accompagnement social qui se traduit par une mission transversale de l'amont vers l'aval du parcours, assurée par un(e) conseiller(ère) en insertion professionnelle ou plus précisément conseiller(ère) emploi et formation (CEF) dans le cas d'Espace 72.

À titre illustratif, mettre en place une Entreprise École dans la branche de la propreté (par exemple) signifie objectivement à terme, d'évoluer vers un organisme de formation (OF) interne, capable de soutenir la pérennité économique et sociale de l'entreprise. Ceci implique la construction d'un cursus de formation alliant : formation en situation de travail, formation interne et formation faisant appel à des formateurs externes sur certains modules. Il est nécessaire d'envisager des « paliers » de compétences à valider par les salariés en insertion. Ces paliers de compétences doivent comprendre : des savoirs généraux et appliqués, des savoirs professionnels techniques relevant d'une reconnaissance d'agent de service 2^e échelon (AS2) et des savoirs professionnels et techniques relevant du CQP Agent Machiniste Classique (dans le cas d'une entreprise évoluant dans la branche de la propreté). Cependant, pour être reconnu en tant qu'organisme de formations professionnelles, l'action menée doit répondre à une définition légale qui s'articule autour des éléments tels que : les objectifs, les programmes et les prérequis, les moyens et enfin l'évaluation.

1.6 COMPRENDRE L'ASPECT FONCTIONNEL DU CONCEPT : LA FORMATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

1.6.1 La formation intra comme moyen de dispense des compétences théoriques avec application sur plateau technique

L'un des défis majeurs des EI est celui de garantir les moyens pour permettre la montée en compétences des salariés, afin d'assurer des prestations de qualité escomptées auprès des clients. Un outil pédagogique en interne permet de dispenser les formations dans un environnement familier aux apprenants, tout en les préparant à la pratique sur le terrain. La formation en interne suppose que l'on dispose de référents et de tuteurs, eux-mêmes formés à la pédagogie et disposant de qualifications techniques nécessaires. D'après notre sondage

réalisé auprès des EI, il apparaît que l'idée d'une formation en interne permet d'obtenir de bons résultats de la part des publics salariés dont le profil présente souvent un caractère réfractaire à toute idée de formation en externe. Cependant, il est absolument nécessaire que la dispense des théories soit appuyée par des démonstrations et applications pratiques avant d'envisager toute idée de travail réel sur les sites des clients. L'EI désireuse de poursuivre dans cette démarche devra donc non seulement se doter de salle de formation, de formateurs (internes et externes), mais aussi d'un plateau technique destiné à la mise en pratique immédiate des théories apprises en salle.

1.6.2 La formation pratique comme moyen d'assurer l'expérience et l'autonomie des salariés sur le terrain et consolider le volet économique

Une fois les techniques acquises en interne, le second volet de la formation exige une mise en pratique sur le terrain afin de consolider les apprentissages acquis en interne. Un temps d'adaptation du salarié est alors requis et induit un suivi permanent sur le terrain, auprès des clients. Ces temps de pratique sur site se caractérisent par une méthode pédagogique spécifique et par un suivi individualisé. Dans notre recherche, l'AFEST (par ailleurs reconnue par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018) est apparue comme une méthode pédagogique (et non une nouvelle modalité de la formation) qui offre une combinaison structurée entre aspect théorique et aspect pratique de la formation, tout en préconisant un suivi personnalisé de l'apprenant sur des critères légaux (Petit et al. ; 2022)¹³⁰. Par ailleurs, les résultats du sondage ont permis d'identifier l'AFEST comme étant actuellement l'outil pédagogique le plus souhaité auprès des entreprises d'insertion (voir figure 28).

Les actions de formation en situation de travail (AFEST) se caractérisent par des temps réflexifs qui mettent en scène le tuteur et son apprenti sur un poste de travail. L'objet de ces temps est d'amener le salarié apprenant à être lui-même acteur de sa propre acquisition de compétences par des méthodes d'autocritique et d'accompagnement de proximité, autorisant la notion du droit à l'erreur. La qualité des prestations de l'apprenant évolue au fur et à mesure qu'il acquière de l'expérience et de l'autonomie. Au final la problématique de qualité résolue, ceci induit la satisfaction du client et donc la consolidation du modèle économique de l'EI. Cependant il faut reconnaître que l'idée des temps réflexifs (arrêt de travail en vue de la formation) en pratique requière un management particulier des dirigeants de l'EI en direction

¹³⁰ Petit, L., Lejeune, L., Gantier, F., Ghesquière, I. & Sallard, F. (2022). AFEST : quelles incidences sur la professionnalisation des formateurs ? *Éducation Permanente*, 231, 49-59.

des clients. Outre la question essentielle du financement de ces temps d'interruption de travail, il y a la question de la collaboration du client, dont l'adhésion aux valeurs et aux usages de l'EI est absolument incontournable. Ceci passe par une politique de proximité d'image de la part des responsables de EI pour communiquer et informer sur sa mission sociale d'accompagnement des publics au retour à l'emploi. Il est donc question de construire une vraie stratégie de communication capable d'accompagner tout projet allant dans le sens de la formation sur site, notamment les AFEST.

1.6.3 L'accompagnement transversal par la formation comme moyen de suivi constant et de proximité

Dans son processus de montée en compétences et d'acquisition des connaissances, le salarié doit en même temps construire un projet professionnel pour préparer sa sortie au terme de deux années en EI. Les trois aspects du parcours doivent s'effectuer concomitamment tout au long des deux années que dure le parcours : des formations théoriques ponctuées par des applications sur plateau technique ; des formations pratiques avec temps réflexifs sur le terrain et des formations transversales pour la préparation à la sortie (projet, cv, lettre de motivation, technique de recherche d'emploi, etc.). Cette dernière permet de maintenir un lien constant avec le salarié et d'aborder progressivement les problématiques sociales individuelles relatives à son parcours en interne et parfois susceptibles de constituer des freins à son avenir professionnel. La personne en charge de ce volet doit être aussi formée au même titre que ses homologues du volet formation et exploitation.

1.7 LES ÉTAPES DU PARCOURS ÉCOLE

Le suivi d'un salarié au sein de l'Entreprise École se traduit par un ensemble d'étapes successives, conçues de manière à susciter une synergie entre les différents pôles de management de l'entreprise. Ce parcours commence depuis l'admission du salarié en EI jusqu'à sa sortie au bout de 24 mois maximum. Il s'agit précisément de 5 grandes étapes intégrées dans trois grands ensembles à savoir le bilan de positionnement, les cycles de formation et la mise en situation de travail.

1.7.1 Première étape du parcours : Bilan de positionnement

Le recrutement de tout candidat au parcours d'insertion est subordonné à une demande d'agrément adressée au prescripteur (Pôle emploi). Un entretien est ensuite proposé au candidat afin de faire le bilan sur son parcours global.

Ce premier contact avec le salarié est la première occasion d'identifier et de résoudre les problématiques sociales qui constituent des freins à l'employabilité notamment la mobilité, la garde d'enfant, la maîtrise de la langue.

Le bilan de positionnement permet également à l'entreprise d'identifier et de valider un projet professionnel et/ou d'un secteur d'activité qui intéresse le ou la candidat(e). Au terme de ce premier bilan, il peut être proposé au candidat une période d'essai de quinze jours. C'est au terme de cette période d'essai que le salarié est effectivement admis en Entreprise École.

1.7.2 Les 3 cycles de formation du parcours École avec mise en situation de travail

Le parcours École débute à partir du moment où les freins à l'employabilité sont levés ou en phase d'être solutionnés. Les prochaines étapes sont au nombre de trois mais elles font parties d'un ensemble constitué de différents cycles de formation que revêt l'outil pédagogique. Ce dernier est composé d'un parcours de formation structuré en interne. Il se déroule en trois cycles concomitamment avec trois degrés d'exigence des marchés (ou des prestations) en rapport avec la mise en situation de travail selon la montée progressive en compétences des salariés.

1.7.2.1 Deuxième étape du parcours : Le cycle 1 de formation

Le cycle 1 correspond ainsi à la seconde étape du parcours de l'Entreprise École : il s'agit de **la phase découverte du métier**. Ici le débutant est formé en premier recours en interne sur les questions relatives aux attitudes de service. Il est également formé sur les connaissances de base de l'entreprise et sur ses droits. C'est enfin l'occasion de tester une première mise en situation de travail en qualité de débutant.

1.7.2.2 Troisième étape du parcours : Le cycle 2 de la formation

La troisième étape du Parcours s'identifie au Cycle 2 de formation. **C'est la phase de montée en compétences**. Elle est assurée par des formations théoriques dispensées en interne par un organisme de formation extérieur sur le référentiel de l'organisme certificateur de la branche. Ces formations théoriques sont alternées de pratique en salle sur le plateau pédagogique

(plateau technique). Le salarié est ensuite ramené sur le terrain et se positionne sur les marchés qui présentent des exigences techniques ainsi qu'une obligation de qualité satisfaisante par rapport aux marchés du Cycle précédent. Le but de cette étape est l'approfondissement des techniques et validation des compétences du salarié. Elle permet au salarié de gagner peu à peu en autonomie et peut aboutir sur la présentation du salarié à l'examen du CQP (non obligatoire).

1.7.2.3 Quatrième étape du Parcours : Le cycle 3 de la formation

La quatrième étape du Parcours École se caractérise par le Cycle 3 de la formation interne. Le salarié, après avoir suivi une autre formation en interne est désormais placé sur des sites ayant des exigences très élevées. Le salarié travaille alors selon les critères attendus par les futures entreprises recruteuses. Cette étape est **une phase préparatoire aux exigences de l'entreprise traditionnelle** et consolide les compétences et l'autonomie du salarié apprenant. Cette phase permet ainsi d'envisager sereinement une sortie vers un emploi durable.

1.7.3 Cinquième étape du parcours : Immersion auprès d'une entreprise traditionnelle

Une fois les cycles de formation interne terminés, la cinquième étape du parcours est une immersion au sein d'une entreprise traditionnelle. Elle est envisagée comme un test aux capacités du salarié à s'intégrer en dehors de l'entreprise formatrice. Il s'agit de procéder à l'immersion du salarié dans une entreprise traditionnelle et potentiellement recruteuse. C'est l'ultime étape qui accompagne le salarié à la sortie après un maximum de 24 mois passé au sein de l'Entreprise. Cette dernière étape prévoit un suivi post contrat du salarié pouvant aller jusqu'à six mois après sa sortie.

Pour mettre en œuvre le concept de l'Entreprise École, il est nécessaire de doter l'entreprise d'insertion de ressources humaines à même de relever le défi d'un changement structurel profond. À titre d'illustration, En 2018, Espace72 recrute une Responsable Ressources Humaines et Pédagogiques (ayant une qualification d'ingénieur de formation) en charge de mettre en œuvre les aspects techniques du concept d'Entreprise École.

Encadré : Construction interne de l'Entreprise École – source, mémoire du directeur d'Espace 72

La première mission du directeur a été de formaliser le Synoptique de l'Entreprise École conjuguant ainsi les deux process (production et formation) dans une échelle du temps, celle de l'accompagnement des personnes pour un accès/retour à un emploi durable.

Ensuite - avec l'appui d'AKTO (notre OPCO) et de l'INHNI – il était important de vérifier et de valider ce projet tant en termes d'opportunité que de faisabilité. Un cabinet indépendant – *nommé et financé par l'OPCO* - a donc réalisé cet audit. Les conclusions du diagnostic étaient les suivantes :

« Un projet d'entreprise motivant, qui donne du sens à la mission d'insertion, valorisant en interne et en externe. Le projet de mise en place d'une politique de formation interne au sein de ESPACE72 est cohérent.

Il s'agit toutefois d'un projet ambitieux nécessitant des moyens humains et financiers pour :

- l'ingénierie pédagogique (parcours de formation, contenus en lien avec les référentiels...) ;*
- l'animation des formations (formateurs internes, voire externes) ;*
- l'évaluation des compétences (positionnement du salarié, validation des acquis ...) ;*

L'entreprise doit dimensionner son projet de manière réaliste et prévoir une réalisation étape par étape. Il s'agit là d'une condition de réussite.

Il nécessite un travail de formalisation et de réflexivité sur les pratiques professionnelles, auxquelles les personnes ne sont pas habituées (« avant on ne se posait pas de questions »).

Il y a un sentiment partagé sur l'importance du travail de formalisation, et également d'évaluation des compétences des salariés, qui permettra à terme de gagner du temps. Cela permettra également de remplir un double objectif économique et social pour l'entreprise, orienté sur :

- **La satisfaction client** au travers de la qualité et la rentabilité sur les chantiers. L'objectif est de coller à la réalité temps vendu/temps passé (en veillant à la « pression » que cela peut représenter pour certains) ;*
- **Une image et une notoriété positive** : mettre en avant une entreprise école, plutôt qu'une entreprise d'insertion, facilite la relation commerciale et la relation aux entreprises concurrentes. Cela est également valorisant pour les salariés permanents et en insertion. »*
(Extrait du rapport d'audit interne – OPCO, 2019 – source interne)

Confortée dans cette orientation, l'entreprise est en droit d'attendre également le soutien possible de l'OPCO (ex. OPCA) pour le développement d'une politique de formation interne. C'est le début d'une réponse à un modèle économique qui doit et devra se réinterroger.

Cependant, de nombreux freins sont à prendre en compte :

- Une culture formation et professionnelle peu formalisée et verbalisée ;
- Un responsable formation récent dans le métier ;
- Peu de personnes de l'encadrement ont un CQP ;

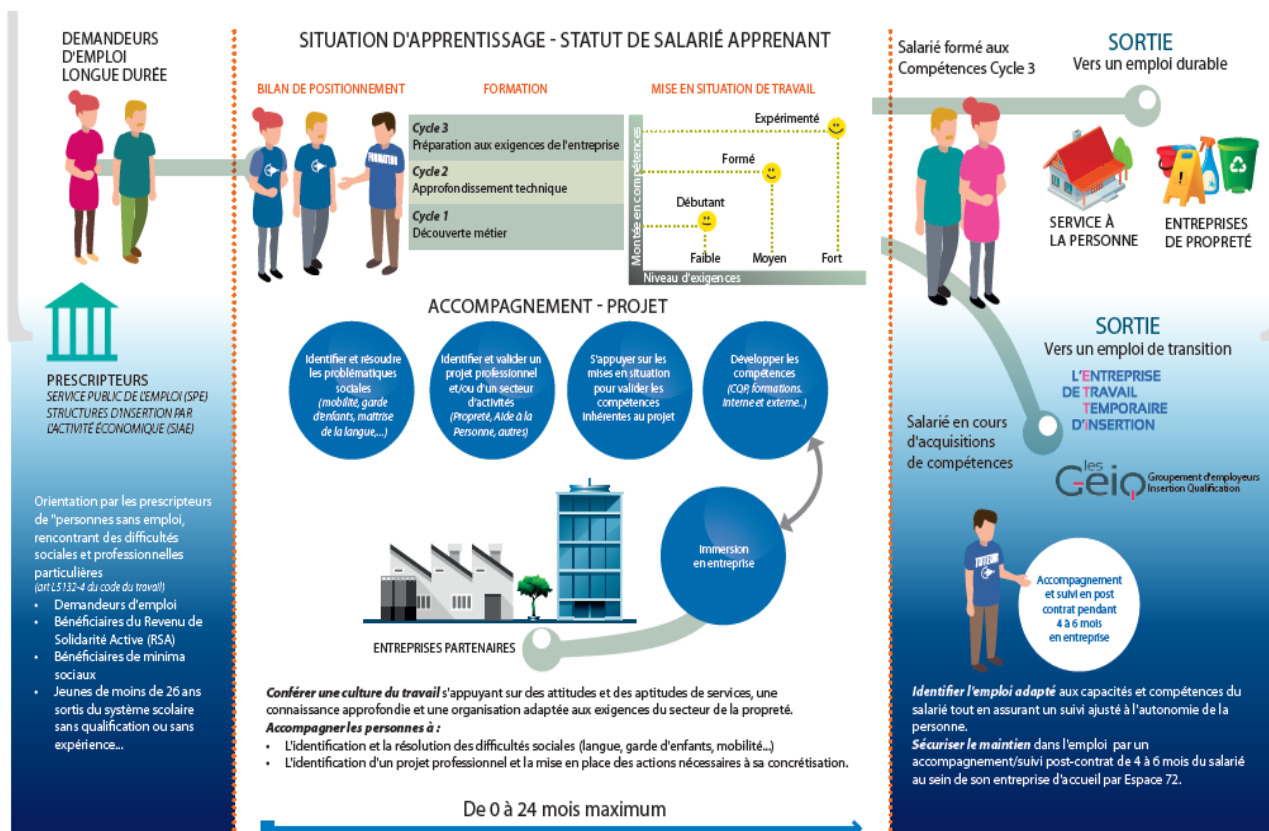
- Des salariés positionnés en autonomie sur les sites trop rapidement ;
- Des moyens en temps à dégager ;

Depuis, les réponses se trouvent avec l'aide des partenaires et de prestataires externes identifiés comme ressources :

- Décliner les référentiels de branche des CQP Agent Machiniste Classique (AMC) et Agent d'Entretien et de Rénovation Professionnelle (AERP) en scénarii de formation adaptés à nos 3 cycles de production ;
- Former (CQP Responsable de Secteur) et coacher notre Responsable Pédagogique sur un accompagnement postural au métier de formateur dans la Propreté ;
- Identifier les professionnels de l'entreprise pouvant devenir Tuteurs Opérationnels et obtenir leur adhésion à cette mission nouvelle ;
- Mettre en place un plan de formations pour que ces Tuteurs Opérationnels soient montés en compétences (formations externes, internes et coaching individuel) ;
- Définir des outils pédagogiques adaptés (ou adaptables) à l'apprenance des salariés apprenant d'Espace72 ;
- Identifier, classer, peser tous les marchés de l'entreprise selon les 3 cycles progressifs de compétences ;
- Faire certifier et référencer l'entreprise comme structure capable de porter des AFEST ;
- Mesurer l'impact pédagogique sur la productivité pour faire évoluer le modèle économique ;
- Sécuriser les premières promotions CQP en intégrant une formation/évaluation externe avant la présentation à l'Organisme Certificateur de la Propreté ;
- Sensibiliser les clients sur le fond comme sur la forme à la mission pédagogique et inclusive de l'entreprise dite d'insertion.

La figure ci-dessous représente le synoptique de l'Entreprise École depuis le début c'est-à-dire dès l'arrivée du futur salarié apprenant (par prescription ou par candidature spontanée), jusqu'à la sortie au bout de 24 mois maximum.

FIGURE 38: SYNOPTIQUE DU PARCOURS D'UN SALARIÉ DANS L'ENTREPRISE ÉCOLE



Source : Élaboré avec le comité de direction dans le cadre du projet stratégique

La figure 39 (ci-dessus) représente schématiquement la structure de l'Entreprise École. Elle montre les cinq étapes du parcours intégrant les trois cycles de formation correspondant à la progression graduelle du salarié en trois niveaux de compétences.

Le salarié qui est admis à poursuivre son parcours est embauché en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) pour une période maximum de 24 mois. Cependant le contrat est renouvelé en séquences de six mois chacun afin de permettre un suivi de proximité au salarié. Ces séquences sont des occasions de réévaluer à chaque fois les progrès du salarié et de le repositionner par rapport à son niveau. Il s'agit aussi pendant ces temps de réexaminer le projet professionnel du salarié.

Chaque salarié embauché en CDDI progressera ainsi selon des cycles bien définis. Le Tableau ci-dessous résume le contenu de chaque cycle formation (3) correspondant aux niveaux (3) de compétences du salarié.

TABLEAU 20: COMPOSITION DES CYCLES DE FORMATION DANS UNE ENTREPRISE ÉCOLE

Période d'essai de 15 jours	Cycle 1 6 mois minimum	Cycle 2 De 6 à 18 mois maximum	Cycle 3 De 12 à 24 mois	Sortie
Test sur les motivations, attitude de service, respect, Évaluation avec les chef(fes) d'équipe, tuteurs et la ou le responsable RH	Formation interne de 3 jours : les bases du métier. Chantiers encadrés avec des tuteurs : pas de travail en autonomie ; pas de travail en journée pour les salariés en entretien courant, pas de technique de nettoyage complexe. Évaluation du Projet et de la motivation	Inscription en formation : Préparation au CQP AMC Passage sur des chantiers plus complexes : Travail en autonomie, gestion des produits	Fin de formation et passage de CQP Possibilité d'aller vers un CQP AERP Passage sur les chantiers de niveau 3 : Travail en journée, techniques complexes, formation des salariés débutants Période d'immersion en entreprise	Suivi en entreprise pendant une période de 6 mois

Source : Validé en Comité de Direction

1.8 ESSAI DE CONCILIATION D'UNE JUXTAPOSITION D'OBJECTIFS AU SEIN DES EI

Ce paragraphe a pour objectif de mettre en lumière les éléments de tension qui surviennent de la cohabitation d'objectifs de production avec la mission sociale d'accompagnement des salariés en insertion. Après avoir illustré la question du changement comme démarche nécessaire à la mise en place du concept, cette section propose les aspects fonctionnels de l'Entreprise École, susceptibles de faciliter la cohabitation entre les deux volets. Enfin, cette section s'étendra sur les pistes de financements possibles capables de pérenniser l'équilibre financier du modèle.

1.8.1 Préparer le changement vers une Entreprise École

Une vision profonde du dirigeant doit toujours précéder les changements structurels au sein de l'organisation. La vision se matérialise par un projet structurant élaboré de manière objective, en tenant compte de l'histoire de l'entreprise, de son mode de gouvernance, de ses valeurs et des spécificités de son champ d'action. L'évolution vers une Entreprise École exige de combiner toutes ces exigences et d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, des responsables jusqu'aux salariés œuvrant. Cette cohésion minutieuse et progressive d'éléments essentiels à la vie de l'entreprise contribue à créer et maintenir un climat de confiance au sein du groupe. C'est à ce sujet que Collerette et *al* (1997) définit le changement organisationnel comme « *un effort conscient en vue de changer une situation considérée comme insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestration découlent d'une analyse systématique de la situation* ». À ce titre, un changement ne saurait se limiter aux aspects de planification (Calendrier des actions). Il faudrait adjoindre à ceci une réflexion profonde sur les différents processus du système social concerné.

1.8.2 Les valeurs et la Gouvernance comme fondements du changement

La matérialisation des valeurs communes au sein de toute organisation est l'un des éléments importants à prendre en compte pour conduire le changement de manière progressive et positive.

Les dirigeants de EI qui souhaitent mener leur structure vers un changement structurel devront veiller à redynamiser le socle des valeurs qui a guidé la mission d'accompagnement depuis la création de ces entreprises. Il s'agit de redéfinir avec l'ensemble du groupe les valeurs et les idées communes qui les rassemblent. Il est primordial d'obtenir la participation ainsi que l'adhésion de tous autant sur la charte des valeurs communes que sur le mode de gouvernance qui s'applique à l'organisation.

En fonction de la structure de gouvernance, l'exercice du pouvoir décisionnel implique prioritairement d'obtenir au préalable l'adhésion des instances dirigeantes de l'entreprise. Il s'agit en tout point de vue « *d'obtenir la confiance* » du conseil d'administration et/ou des instances de direction par un mandat de délégation qui organise ou précise l'autonomie de la direction dans les engagements financiers futurs. La mise en place d'un comité de direction mensuel permettrait d'assurer un suivi constant des actions et de la stratégie du projet.

À titre d'illustration, Espace72 est détenue par un Gérant (non-associé), représentant de l'Associé Unique, une Association dénommée EticAsso. Classiquement, un Conseil

d'Administration la représente et la gère. Ce Conseil d'Administration est lui-même composé majoritairement d'Administrateurs de l'Association constitutive dénommée Montjoie. Cette Association du secteur médico-social veille sur EticAsso comme s'il s'agissait de l'un de ses établissements. La Direction Générale de Montjoie a reçu un mandat de gestion d'EticAsso et de surveillance d'Espace72. De ce fait, il arrive que le pouvoir de décision d'Espace72 soit (parfois) un peu diffus. Les instructions viennent autant de la Direction Générale de l'Association Montjoie que du Gérant. C'est ce qui justifie dans ce cas la création d'un comité de pilotage du projet composé des représentants de chaque entité ayant un lien avec l'entreprise.

1.8.3 Conduire le changement avec un management directif de l'ensemble de l'équipe

Une fois que l'adhésion de l'équipe acquise, il est nécessaire de fixer les bases et les échéances de manière objective. En effet, Autissier et al (2012) analyse la conduite du changement en entreprise, comme un processus fait de plusieurs phases successives. Ces phases sont le cadrage, l'actionnement de leviers et le pilotage (Autissier et al. ; 2012, p.2). Ainsi, le changement qui suivra dépendra de la qualité et de la lecture qui est faite sur ces différentes phases. Dans les cas, il semble nécessaire de définir les contours de chaque action avec l'équipe en place, y compris la Gouvernance. Pour évoluer pas à pas dans la réalisation du projet, un plan annuel d'actions qui décline le changement en un projet stratégique de 5 ans. Cela a le mérite de créer une feuille de route collective qu'il convient d'individualiser au regard des fonctions des personnes.

Selon le directeur d'une des EI interrogées dans le cadre des entretiens, il y a d'autres éléments à prendre en compte à savoir :

- La nécessité de Respecter les valeurs fondatrices de l'entreprise. Car ce sont ces valeurs fondatrices qui justifient les actions quotidiennes de tous les collaborateurs à l'exercice d'une mission engagée. La Charte des Valeurs doit être comprise et intégrée par tous. C'est elle qui lie et donne sens à l'action de l'Entreprise École. Cette idée est confirmée par le rapport d'un audit réalisé par un expert envoyé par l'OPCO.
- La nécessité de conduire la mise en œuvre des orientations stratégiques telles qu'elles ont été définies avec tous les membres de l'entreprise. Il est fondamental d'inscrire chaque action et chaque décision dans une dimension collective. La Direction de

l'entreprise doit véritablement garantir un bon climat d'échanges et l'esprit dans lequel cette transformation doit être conduite.

Pour se faire, un management de type directif s'embles'imposer pour garder une dynamique suffisante au développement d'un projet dit d'Entreprise École. En effet, il est question de fixer un cap et de s'y conformer scrupuleusement afin d'éviter les dérives et les incompréhensions. Il revient au dirigeant de border le terrain et de garantir le processus du changement.

Cependant, l'issue du processus de restructuration est tributaire des compétences dont dispose l'entreprise. Il paraît opportun de faire un point bien marqué sur les compétences en présence et de celles qui sont ou qui seront effectivement nécessaires à la bonne conduite de l'Entreprise École autant en nombre qu'en qualité de ressources humaines. À titre d'exemple, *l'organisation humaine a évolué (très) fortement en nombre et en compétences chez Espace 72. Il a bien fallu redoubler de vigilance de façon à ce que les personnes aux compétences recherchées puissent bien avoir les valeurs d'Espace72* (extrait des entretiens). Il s'agit en d'autres termes, de parvenir à la construction d'un collectif. Mais il peut être important d'avoir à l'esprit que les caractéristiques propres de chaque individu influenceront sur son interaction avec les autres membres de l'équipe et avec le groupe tout entier (Paris et Bettach ; 2015)¹³¹. C'est pourquoi pour la conduite d'un tel projet, la posture managériale du dirigeant doit se caractériser par des actions perpétuelles d'accompagnement et d'animation aussi bien pour le changement (pour éviter les résistances des collaborateurs en présence) que pour l'arrivée des nouveaux collaborateurs (pour faciliter leur intégration par un rappel du socle des valeurs de l'entreprise). Méthodiquement, il s'agit d'associer chacun en impulsant un élan participatif pour faciliter l'acceptation du changement (Perret ; 2003)¹³².

Cependant, il faut prévoir des résistances dans le processus de changement. Lorsque surviennent de telles situations, le rôle du manager doit être axé sur l'écoute et la compréhension afin de dissiper les réticences le plus rapidement possible pour « *donner du sens au changement escompté* » (document interne).

Pour faire un feed-back sur les évolutions, il est nécessaire de prévoir des temps d'entretien et de réunion afin d'être totalement transparent et faciliter la transmission et le partage

¹³¹ Paris, T., & Bettach, O. (2015). Ressources humaines. *Filemanagement des industries culturelles et créatives*, 197-232.

¹³² Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel dans <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536314>

informations. Des temps d'échanges individuels et collectifs peuvent être programmé sous forme d'entretiens ou de réunions.

Encadré : Illustration d'une organisation des temps d'échanges individuels et collectifs

a) Entretiens individuels

Directeur avec chacun des Cadres sans oublier l'Assistante de Direction et la Comptable :

Fréquence : entretiens individuels tous les mois d'environ 1 à 2 heures

Objectifs :

- Réaliser les actions prévues au plan d'actions ;
- Se donner les moyens nécessaires pour réussir leur mise en œuvre ;
- Assurer un suivi continu de la démarche qualité tant sur le volet social qu'économique ;
- Atteindre les objectifs socio-économiques et financiers.

Chaque Cadre avec ses collaborateurs en responsabilités :

Fréquence : entretiens individuels tous les mois d'environ 1 à 2 heures

Objectifs :

- Observer la gestion des marchés pour adapter les ressources humaines et matériels ;
- Mesurer l'efficacité de l'organisation tant sur le volet qualité que productivité ;
- Mettre en place et suivre la démarche qualité ;
- Mettre en place et suivre la formation en situation de travail ;
- Atteindre nos objectifs économiques.

b) Réunions d'Encadrement et du Personnel

Dresser un tableau prévisionnel de réunions d'encadrants et du personnel (annexe 4), d'une durée d'environ deux heures pour faire le point sur l'administration, l'accompagnement et l'exploitation.

c) Comité de Pilotage des Actions du Projet Entreprise

Fréquence : une journée par an avec toute l'équipe d'encadrement

Objectifs :

- Présentation du compte de résultat annuel (réel au 30/11 et projection au 31/12) ;
- Entretiens en binôme ;

- Analyse de l'année par rapport aux plans d'actions individuels ;
- Ressenti et/ou vécu de l'année (points positifs et/ou axes de progrès) ;
- Restitution en groupe ;
- Repérages collectifs des points positifs et axes de progrès pour N+1 ;
- Grandes lignes stratégiques pour N+1 ;
- Budget N+1.

Enfin, il est important de créer des outils de communication et de pilotage en interne que tous les salariés peuvent consulter sur le réseau informatique de l'entreprise. Ces outils permettent d'avoir un suivi des avancées sociales et économiques.

1.9 ÉQUILIBRER LES PÔLES CONTRADICTOIRES PAR LA FORMALISATION DE L'OUTIL PÉDAGOGIQUE INTERNE

Ce paragraphe met en relief le caractère parfois dichotomique des actions de décisionnelles au sein de l'entreprise d'insertion. Il évoque les tensions qui émanent des différents pôles contradictoires que sont l'économique et le social à la lumière de l'expérimentation en cours chez Espace 72.

1.9.1 Identifier les tensions provenant de pôles contradictoires

Les injonctions paradoxales entre objectifs économiques de l'EI et mission sociale d'accompagnement sont analysées par le dirigeant pour identifier et atténuer les tensions au sein de la structure. Comme cela a été illustré dans notre recherche, ces tensions peuvent très souvent être de type organisationnel et ou identitaire ; mais aussi liées à la performance et à la stratégie [Lambey-Checchin et Lardeau (2019) ; Smith et Lewis (2011) ; Smith *et al.* (2013)]. De manière factuelle, les éléments contextuels et leur évolution influencent le modèle organisationnel et fonctionnel au sein de la structure d'insertion. Plusieurs sources de tensions d'origines interne et externe impactent plus ou moins fortement ce modèle. D'après les résultats de l'études de cas et du sondage, entre autres sources de tensions nous pouvons citer :

- L'accès difficile à l'information du fait de la non-existence (ou très peu) d'un mécanisme de veille institutionnelle en interne ;

- La compréhension et l'implémentation des nouvelles lois qui peuvent entraîner des mésententes avec certaines parties prenantes (État SPE et collectivités) ;
- La ré interrogation permanente du dispositif de l'IAE qui laisse souvent planer des incertitudes en matière de prise de décisions et qui représente la principale cause des tensions identitaires de l'entreprise. (Faisons-nous du commerce ou du social ?) ;
- Un turn-over très important : les départs fréquents des salariés entraînent une remise en question permanente de l'organisation, plaçant l'exploitation dans une situation de tension constante. D'ailleurs, c'est de la bonne gestion de ce turn-over que dépend en grande partie l'équilibre organisationnel de l'Entreprise École ;
- Les difficultés de recrutement : elles sont relatives au profil des personnes admises en insertion et à la conjoncture du secteur d'activité de l'entreprise. Dans la branche de la Propreté par exemple, les besoins de recrutement sont persistants (au moins un déficit de 150000 ETP en 2018 et 2019) ;
- Le problème de la satisfaction des clients et leur fidélisation : la qualité des prestations met en avant la question de la performance des salariés au sens large. Le profil des salariés doit être compris et intégré dans la relation avec le client. Un travail de communication et d'information est de rigueur. Mais également des méthodes de travail, de formation et d'accompagnement adaptées et éprouvées sans cesse pour produire un qualitatif global (salarié, prestation, formation) ;
- La mise en place de méthodes de travail adaptées individuelles à chaque salarié en parcours : il faut par ce besoin marquer le caractère de proximité que doivent revêtir les choix des dirigeants en matière d'outil et de méthodes ;
- Le besoin de financement des formations : la problématique du financement même de l'insertion se pose dans celle de la formation. Car il est admis par les professionnels du métier que l'aide au poste suffit à peine à couvrir les charges liées au sur encadrement des salariés dans une entreprise d'insertion. Or on ne saurait réellement envisager une insertion durable sans la formation des salariés. La formation se présente donc comme un élément fondamental puisque participant à la fois de la qualité des prestations (performance), de la qualité du personnel (qualification) et de la qualité des sorties (insertion durable). C'est à ce triple objectif que le financement de la formation devient le facteur principal de résolution des tensions dites stratégiques.

Plus concrètement, diriger une EI (évoluant spécifiquement dans la branche de la propreté) c'est vivre constamment la contradiction suivante : l'entreprise fournit un service de qualité rendu par des opérateurs en formation (salarié en parcours). Ces salariés qui, dès qu'ils seront

totallement compétents et opérationnels leur vocation est de partir de l'entreprise, au risque d'inquiéter les clients (risque de perte de chiffre).

D'autre part, l'entreprise œuvre généralement avec responsabilité, loyauté et discrétion dans un marché tendu comme celui de la propreté, à côté de concurrents (futurs entreprises recruteuses des ex-salariés en insertion) qui ne comprennent pas sa mission sociale et la perçoivent comme concurrente très déloyale (du fait de l'aide au poste). L'entreprise gère au plus serré des coûts importants dus aux taux d'encadrement au-dessus de la moyenne de la profession de la Propreté d'une part et, d'autre part dus à la productivité plus faible des salariés en insertion (en formation). Cependant certains clients, arguant du fait de la nature d'EI avec des aides financières des collectivités, exigent des prix bas.

C'est cet ensemble de paradoxes qui constitue le contexte dans lequel évolue la plupart des entreprises d'insertion (au regard des résultats de la thèse).

1.9.2 Comprendre les objectifs par pôle pour fixer les objectifs communs

Le concept d'Entreprise École ici présenté a pour vocation, au sein de toute entreprise d'insertion d'unifier les deux pôles économique et social, en un bloc stratégique indissociable orienté vers des objectifs communs. C'est pourquoi il convient de comprendre les besoins et les objectifs de chaque entité.

Le volet économique des entreprises d'insertion est souvent fortement dépendant des donneurs d'ordre publics (selon le bilan annuel 2019 de la FEI). Il arrive même que dans certains cas un seul donneur d'ordres représente à lui tout seul 70% du Chiffre d'affaires et 100% du résultat. Dans ces conditions l'un des axes stratégiques de l'entreprise d'insertion est de chercher à sortir d'une telle dépendance en définissant une stratégie commerciale orientée vers les marchés privés. Cette option suppose en général le développement d'autres compétences techniques pour satisfaire et fidéliser les nouveaux clients, tout en escomptant à court terme, un objectif de rentabilité plus prestigieux. Il s'agit en gros de créer une politique qualité propre à la structure et qui intègre la formation des collaborateurs, le suivi qualité et l'optimisation de la gestion des heures de productivité.

La combinaison de la stratégie commerciale axée sur un objectif de qualité, ne semble pas toujours possible avec les réalités du volet social. En effet ce dernier, est tributaire de profils très éloignés de l'emploi et dont les difficultés à intégrer les règles de l'entreprise sont réelles.

Le volet social recherche ainsi la montée en compétence des salariés par des formations adaptées et un suivi parfois individualisé. Les résultats sont donc envisagés ici à long terme à la suite d'un travail de reconstruction de 24 mois de la personne en parcours.

Il est important pour le dirigeant de comprendre que la stratégie d'évolution vers une Entreprise École doit se construire dans une démarche de recherche globale de la qualité qui se décline en trois aspects absolument : Qualité de la formation ; qualité des ressources humaines et qualité des prestations. C'est dans ce bloc indissociable avec un schéma fonctionnel de réciprocité, que doivent s'exprimer des objectifs communs à savoir : la montée en compétences des salariés ; assoir la qualité ; développer la rentabilité et parvenir à l'efficacité économique.

1.9.3 Identifier et cartographier les parties prenantes

La cartographie des parties prenantes est un point de départ essentiel à la création d'un élan participatif. L'entreprise aura donc intérêt à bien identifier ses futurs partenaires et à mettre en place une politique de veille et d'approche à leur égard. En interne, la question se résume à créer des conditions pour susciter la participation de tous et compris du salarié lui-même. Le concept de l'Entreprise École se caractérise par la participation du salarié à sa propre évolution. Sur le plan externe il faut mettre en place une stratégie de communication de proximité avec l'ensemble des partenaires existants ou potentiels. Il faut établir un véritable lien avec les principales entités afin de fédérer l'ensemble des efforts autour de l'entreprise.

Encadré : Engagement autour des parties prenantes à l'Entreprise École : illustration du cas Espace 72

Engagement à la Fédération Régionale des Entreprises d'Insertion (FREI)

La vie de réseau est fondamentale pour être informé sur les négociations nationales lors de réformes (Formation, IAE, etc.) et évoquer des collaborations/mutualisations avec des Entreprises régionales.

Espace72 siège en tant que Vice-Président de la FREI.

A ce titre, elle siège à :

- La Commission Politique*
- La Commission Emploi/Formation/Accompagnement*
- Le Comité Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique de la Sarthe*

Par ailleurs, à l'initiative de Damien Thieffry, Espace72 est initiatrice d'une action régionale avec les 5 EI œuvrant dans le secteur de la Propreté devant conduire à une capacité de répondre ensemble à des Appels d'Offres Régionaux.

Engagement au Club Économie sociale et solidaire (ESS)

Y être membre, c'est l'occasion d'être associé à des réflexions et actions de promotion des acteurs du champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Espace72 est associée à deux groupes de travail :

- *Projet de création d'une conciergerie d'Entreprises mancelles en offrant un package de services autour des activités portées par ses membres (lavage et préparation esthétique des voitures)*
- *Projet de création d'une « structure » pouvant offrir le service aux entreprises de la collecte, du tri et de la valorisation de leurs déchets (obligation réglementaire)*

Engagement au Groupement d'Employeurs d'Insertion et de Qualifications de la Propreté

Y être membre, c'est l'occasion de rencontrer et d'échanger avec les dirigeants d'Entreprises locales de Propreté tout en travaillant sur des collaborations avec le GEIQ lui-même (suite de parcours pour nos salariés apprenants).

De ce fait, Espace72 siège dans cette instance en tant qu'Administratrice. Espace72 est membre de la gouvernance et participe - de ce fait - à la définition des orientations stratégiques du GEIQ.

Dans notre situation, l'objectif est de montrer que nos structures sont complémentaires et non concurrentes au regard de la branche professionnelle. Les GEIQ ont été instituées par la FEP au même titre que l'INHNI est l'organisme de formation de la branche.

Engagement auprès du club Provalis, Association Le Mans Nord Entreprises

Espace72 est située sur le territoire de cette Zone d'activités et commerciales.

Y être membre, c'est l'occasion de rencontrer ses voisins et de participer à la vie de son territoire et d'y faire de belles rencontres.

Source : document interne de l'entreprise - extrait du plan stratégique

1.9.4 Choisir et structurer l'outil pédagogique interne : Exemple de l'AFEST

La recherche quantitative effectuée auprès des entreprises d'insertion a montré que l'outil pédagogique considéré par les dirigeants comme le mieux adapté à l'accompagnement des salariés est la formation en situation de travail ou AFEST (Actions de Formation en Situation de Travail). En effet, parmi les outils proposés au cours de l'enquête, les AFEST ont été choisies à 40%. Cependant, développer les AFEST exige le choix d'un cabinet d'expertise dans le domaine, qui aurait la charge d'accompagner l'entreprise en termes de méthode.

Rappelons que le parcours formation interne de l'Entreprise École distingue deux principales articulations à savoir :

- **Des temps de formation « en salle »** et en groupe (théories et atelier pratique sur les produits, le matériel, la sécurité, contrat, attitudes et aptitudes de service...) conduits par un ou une formatrice interne d'une part ; Et d'autre part par un ou une formatrice externe d'organismes agréés.
- **Des temps de formation en situation de travail** permettant une mise en pratique des techniques et méthodes de nettoyage assurés par l'équipe d'encadrement technique et les tuteurs opérationnels. Cette deuxième phase a lieu directement sur les chantiers, auprès des clients.

L'AFEST a la particularité d'intégrer les deux articulations avec en plus, des temps réflexifs qui caractérisent la phase pratique sur le terrain¹³³. Par ailleurs l'AFEST est reconnue au travers de la loi du 5 septembre 2018 comme méthode formelle d'acquisition des connaissances et de montée des compétences. Cependant la question du financement de l'AFEST reste encore assez mal encadrée, surtout en ce qui concerne justement ces fameux temps réflexifs spécifiques à cette méthode. À noter enfin que l'AFEST ne constitue pas en elle-même une nouvelle modalité de formation. Mais elle se caractérise par des critères nouveaux tels : un objectif professionnel alternant phases de travail et phases de réflexivité, un accompagnement de proximité, des temps d'évaluation ; la traçabilité et surtout la notion du droit à l'erreur pour le salarié apprenant (Annexe 5).

Encadré : Illustration simplifiée du fonctionnement de l'AFEST au sein d'Espace 72

En réunion pédagogique, les équipes formalisent ces savoir-faire pour définir des programmes individuels de formation et d'évaluation des progressions des salariés apprenant.

¹³³ Pour aller plus loin, voir dans le site dédié à l'AFEST : <https://www.lafest.fr/>

Au rythme des acquisitions constatées, les salariés apprenant vont évoluer sur des marchés plus complexes dans leur gestion. Ces progressions – ajustées aux capacités de chacun – permettent de se préparer au mieux aux attentes des Entreprises du secteur.

Il existe une bienveillance particulière dans l'entreprise dans un temps 1, celui de l'intégration.

Dans un temps 2, préparatoire à l'intégration de l'entreprise, nous faisons référence à des obligations de productivité.

Il est important, que les salariés-apprenants, au fur et à mesure de l'avancée de leur contrat, puissent intégrer les exigences de qualité et d'efficacité de la plupart des entreprises de propreté.

1.10 PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DU MODÈLE ET OUTILS DE GESTION

Cette section aborde avec lucidité la question du modèle économique de l'Entreprise École. Il s'agit d'une part de présenter les principales sources de financement qui peuvent être mobilisées pour la mise en place et la consolidation du modèle. ET d'autre part, de mettre en exergue les objectifs globaux des centres décisionnels constitutifs de sa structure organisationnelle.

1.10.1 Comment arrive-t-on à l'équilibre financier du modèle Entreprise École ?

La question de l'équilibre financier de l'Entreprise École est fortement liée au financement des actions de formation en générale. Plus précisément, il faut construire un modèle économique qui met autant d'intérêt sur la montée en compétences des salariés que sur le développement économique et commercial de l'entreprise avec en filigrane la consolidation du volet qualité.

1.10.2 Stratégie d'évolution de l'EI par le financement de la formation

Parmi les principales préoccupations à la mise en place d'un outil pédagogique en interne, figure en seconde place la question du financement, juste après celle de l'organisation.

Le financement de l'outil pédagogique ainsi que des actions de formation demeurent les seules voies possibles qui permette de mettre en harmonie les deux sphères d'une Entreprise d'Insertion à savoir : l'économie et l'insertion.

Pour ce faire, la mise en place d'un tel projet stratégique impose un certain nombre de préalables :

- Disposer ou créer un plateau pédagogique ;
- Agréer/labéliser ce plateau pédagogique pour qu'il soit centre d'examen si possible ;

- Recruter un ou une référente avec de préférence, un profil d'ingénieure de formation ;
- Salarier ou recruter et monter en compétences des tuteurs ou tutrices opérationnels ;
- Construire des scénarii pédagogiques ;
- Élaborer une stratégie et un plan de financement de la formation à long terme.

Sur ce dernier point, il est à noter que seules les structures d'insertion disposant de moins de 50 ETP ont la possibilité de solliciter les fonds mutualisés auprès des OPCO de leur branche d'activité. En effet, Depuis le 1^{er} janvier 2020, le calcul des effectifs (*Art. L130-1 du Code de la Sécurité Sociale*) prennent en compte tous les salariés titulaires d'un contrat le dernier jour du mois. Les décomptes se font aux temps contractuels et non aux temps réellement travaillés. À ce sujet, Une stratégie à adopter lorsque l'entreprise connaît une évolution en termes de masse salariale est d'éclater la structure en plusieurs sociétés d'exploitation de moins de 50 ETP et créer une Société Mère. Cette stratégie permet à l'EI de continuer à émarger sur les fonds mutualisés de la branche et de pouvoir financer son outil de formation. Il s'agit en outre de créer une mutualisation de services entre les composantes du groupe, afin de rechercher des économies financières par analogie au *lean government* prôné auprès des collectivités territoriales (Maurel & Pujol ; 2019). Chez Espace 72 par exemple, trois autres sociétés ont été créées pour contourner cette mesure, permettant ainsi à l'entreprise de financer la formation et d'assoir son modèle. Mais cette stratégie n'est pas sans impact sur l'entreprise. En effet, elle impose de revisiter toutes les dimensions de l'entreprise à savoir que d'une Entreprise d'insertion unique, il faut créer un réseau de sociétés d'Exploitation coordonné par une Société Holding par exemple. Ceci exige la sollicitation de cabinets d'experts dans le domaine. Cela justifie en interne la conduite rigoureuse d'un changement radical et l'acquisition des ressources humaines ainsi que l'acquisition d'un outil (logiciel) d'exploitation fiable.

Encadré : Illustration des acquis d'une entreprise d'insertion après la création d'un réseau de 3 sociétés d'exploitation consécutif à l'Entreprise École

En septembre 2019, Espace72 s'est dotée d'un immeuble plus adapté et capable de porter une plateforme pédagogique aux normes des centres d'examens. Aujourd'hui, le réseau Espace Propreté (Espace 72) permet :

- À plus de 85 % de personnes de trouver un emploi durable dans le secteur de la Propreté ;
- À 100 % des candidats présentés devant l'Organisme Certificateur de valider un CQP de branche ;

- À ce réseau de pouvoir accueillir des hommes et des femmes avec des niveaux très faibles (savoirs de base – connaissance de la langue française) grâce à une modalité pédagogique adaptée (Action de Formation en Situation de Travail) ;
- À nos équipes éducatives et techniques de satisfaire les attentes de nos clients à plus de 90 % avec des personnes qui découvrent l'activité de Propreté ;
- À ce réseau d'émarger sur des fonds prioritaires de branche (pas de limite de financements) ;
- À ce réseau Espace Propreté d'être très solide économiquement et financièrement ;
- À ce réseau d'être très inclusif grâce à ses représentations multiples et complémentaires : Conseiller Fédéral FEI – Vice-Président FEI PDL – Administrateur FEP Ouest – Trésorier du Club ESS de la Sarthe – Associé au Bureau de la Zone Commerciale du Mans Nord ;
- Aujourd'hui, l'entreprise cotise pour environ 35 à 40 K€ auprès de l'OPCO et consomme entre 150 et 180 K€ de formation ;
- 14 candidats présentés depuis le 1er janvier, 14 candidats reçus ;
- 83 % de taux de retour à l'emploi durable ;
- 95 % des clients s'estiment satisfaits ;
- Taux de marge : aux alentours de 10 % (référence secteur : 2 à 6 %).

Source : bilan et études interne

En comparant le montant des cotisations effectuées auprès de l'OPCO (35 à 40 K) avec le montant des consommations, le différentiel permet d'établir clairement que la formation permet à l'Entreprise École d'améliorer son résultat, sans que ceci soit considéré comme une opportunité de faire du chiffre. À titre illustratif, le tableau ci-après est un extrait des éléments du bilan 2021 sur le volet formation de l'Entreprise Espace 72 :

TABLEAU 21: PART DE LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LE BILAN D'UNE ENTREPRISE ÉCOLE (2019-2022)

FORMATIONS	2021 -projeté	2020	2019
Encaissements			
Rembt - frais pédagogique & salaires	77 684 €	32 892 €	22 526 €
Rembt - frais péd & salaires /F.Interne		11 693 €	
Rembt - frais péd & salaires /contratance Froma pro	47 187 €		
Total	124 871 €	44 585 €	22 526 €
Décaissements			
Rembt - frais pédagogique non subrogés	19 413 €	17 130 €	12 900 €
Rembt - salaires payés			

	BILAN Projection au 31/12/2021		BILAN 2020		BILAN 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Produits des activités - Chiffre d'Affaires	2 312 429 €		1 498 208 €		1 401 638 €	
Aides au poste+subventions	583 203 €		458 457 €			
Formations	87 649 €		40 695 €			
	2 983 281 €		1 997 360 €			
Résultat d'exploitation	131 797 €		67 195 €		79 097 €	
Taux de marge	4,42%		3,36%		5,64%	

Source : Espace Propreté

Ce tableau montre que la part de la formation dans le bilan (2021) a un effet positif sur les résultats de l'entreprise. Nous précisons que les AFEST ont effectivement commencé en 2020. En analysant l'extrait du bilan 2021, on ne peut douter de l'apport non négligeable de la formation. Cependant, Il y a lieu d'émettre quelques réserves sur la valeur de cet apport. En effet, les salaires sont payés en totalité aux salariés en formation par l'entreprise (réel). Par ailleurs, il est à noter que les heures de formation sont remboursées sur un taux forfaitaire (non identifié) par l'OPCO. Ce qui veut dire que la part réelle de la formation dans le résultat final doit être considérée selon une vision moins optimiste, bien que représentant un montant conséquent (environ 90000 euros en faisant le différentiel). Malgré ce résultat, le concept de l'Entreprise École ne saurait être apprécié comme une optique de rentabilité économique mais un outil de support à l'insertion en apportant un équilibre au modèle économique de l'entreprise.

1.10.3 Équilibre du modèle économique par la résolution d'une problématique globale de qualité

Il faut entendre sous cette idée, la perspective incontournable de définir un engagement qualité pouvant permettre à l'entreprise d'insertion d'avoir une identité « propre » lui permettant ainsi un ancrage social et économique. Il s'agit de répondre à des questions fondamentales ou d'avenir pour l'Entreprise : Qu'est-ce qui différencie une entreprise traditionnelle de l'entreprise d'insertion ? Comment améliorer son image ? et enfin comment valoriser les particularités de l'entreprise d'insertion auprès des clients pour faire face à la concurrence ? Les réponses à ces différentes interrogations s'articulent en réalité autour d'un objectif principal notamment, le renforcement de la satisfaction des clients tout en créant les conditions optimales pour une meilleure productivité des salariés–apprenants.

Ainsi quatre mots clés doivent orienter les actions de professionnalisation qui permettraient de partir de la simple entreprise d'insertion à l'Entreprise École : Compétences, Qualité, Fidélisation, Rentabilité. En d'autres termes, il s'agit de repenser le champ de compétences techniques et l'offre de services dans la mesure du possible. Cela signifie également des actions concrètes telles que :

- Être plus inclusifs pour obtenir l'agrément et les aides financières associées ;
- Définir une organisation qui ressource les équipes d'encadrement ;
- Marqueter un positionnement commercial suffisamment robuste face à la concurrence de secteur ;
- S'équiper d'outils de gestion et de pilotage ;
- Viser la rentabilité de tout ou partie des marchés ;
- Investir dans la digitalisation pour renforcer les notions d'apprentissage, de suivi qualité et de gestion des heures travaillées ;
- Mettre en place une démarche qualité avec le souci de satisfaire les clients.

Littéralement, la formation permet progressivement la montée en compétences des salariés pour leur insertion future et durable. Cependant, elle contribue à améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise par la qualité des prestations et la professionnalisation. La stabilité du modèle économique de l'Entreprise École est ainsi assurée par une vision tripartite de la qualité : qualité de la formation ; qualité des ressources humaines (salarié apprenant) et qualité des prestations. En effet un salarié formé et bénéficiant d'un accompagnement adapté contribue efficacement à la satisfaction et à la fidélisation des clients. Par la même occasion ce salarié

acquiert et développe des compétences qui lui assureront une insertion de qualité (rapide, valorisée et pérenne) au terme de son parcours de 24 mois au sein de l'Entreprise École.

Encadré : La formation est garante de la :

- Réussite de l'encadrement dans leur gestion d'exploitation (nombre et compétences des collaborateurs mis à disposition) ;
- Montée en compétences des salariés apprenant et – à terme – leur insertion professionnelle ;
- Satisfaction Client ;
- Satisfaction des employeurs recruteurs.

1.11 RECOMMANDATIONS SUR LES AXES DE MANAGEMENT

Pour maintenir un bon environnement de développement de l'Entreprise École, il est envisageable de mettre en place des moyens et des outils capables de soutenir l'organisation à long terme. Comme toute restructuration, il est impératif de conduire des actions en tenant compte du niveau de maturité du projet (Autissier et al. ; 2012).

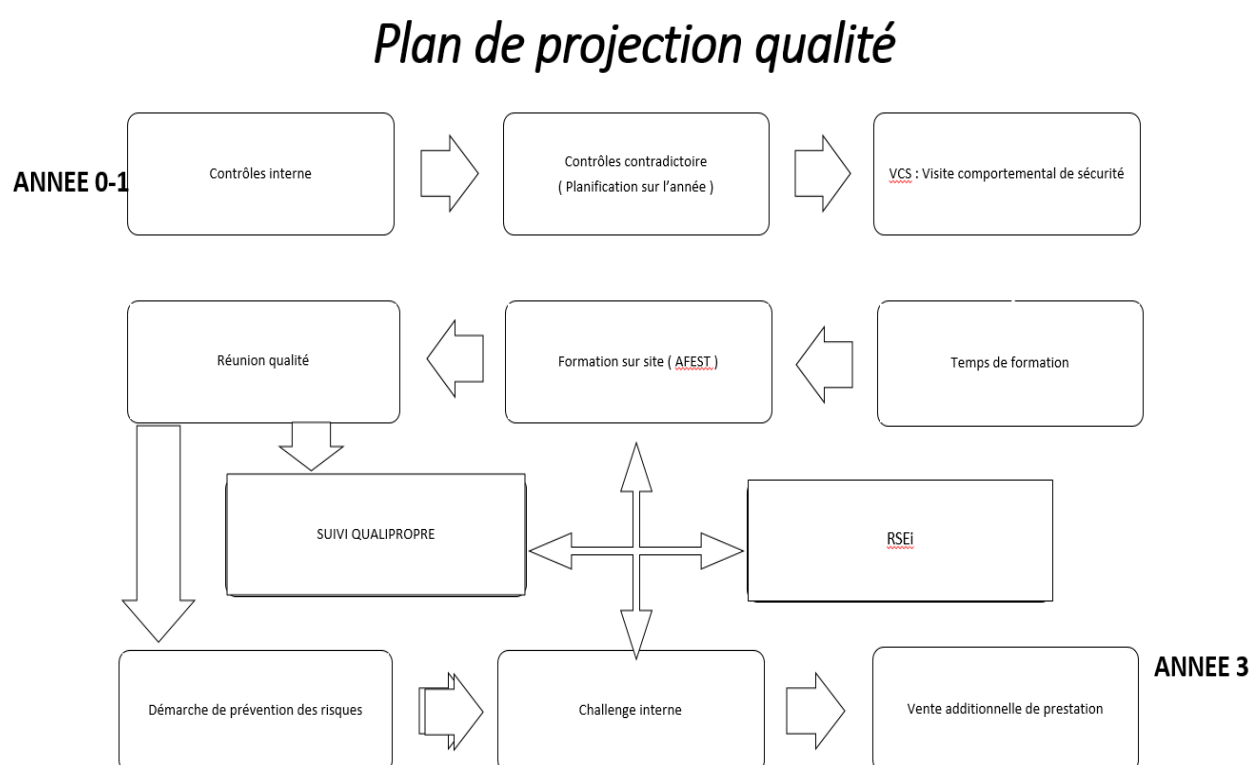
1.11.1 L'axe organisationnel et managérial

La démarche de l'entreprise peut être portée sur les éléments organisationnels dans le but de réussir le changement. L'intérêt de cette démarche pour l'Entreprise École est qu'elle permet d'objectiver les compétences des collaborateurs et de clarifier l'organisation par une approche par compétences (définition des cycles). Elle permet aussi dans une certaine mesure d'optimiser la gestion des interventions dans le respect de l'organisation par cycle de compétences. À ce sujet il convient peut-être de s'appuyer sur la digitalisation pour améliorer l'apprentissage, le suivi qualité et l'optimisation de la gestion des heures réellement produites.

1.11.2 Manager la qualité et la RSE(i) pour devenir une entreprise inclusive

L'outil de qualité doit répondre à un certain nombre d'objectifs qui permettront de consolider la démarche de l'entreprise dans son évolution. Les objectifs qualité sont fonction du secteur

Il faut dans tous les cas élaborer un plan d'action qualité qui pourrait se résumer par la figure suivante, au moins en ce qui concerne la branche de la propreté :



Dans une perspective de maturité, il faut imaginer l'intégration de la dimension de responsabilité sociétale de l'entreprise inclusive (RSEi) dans la stratégie d'évolution de l'Entreprise École. Cette question englobe l'intégration de l'ensemble des parties prenantes aux éléments essentiels de la vie de l'entreprise en mettant notamment l'accent sur la gestion de l'impact environnemental des actions. La RSEi met aussi en avant la qualité de vie au travail ainsi que plusieurs aspects relatifs au salarié et à ses rapports avec la hiérarchie. Elle (RSEi) valorise aussi les problématiques évoquées par le commerce équitable, le cycle de vie du produit ainsi que la gestion des déchets. La RSEi est un label qui marque l'engagement d'une entreprise d'insertion aux questions existentielles du rapport de toute entité avec la protection de la planète. La labélisation RSEi est considérée dans le milieu de l'insertion comme une évolution de la certification AFAQ EI/ETTI.

1.11.3 L'axe de la gestion commerciale et relation client

Le développement commercial est un axe majeur à l'Entreprise École. Étant donné qu'il doit garantir l'activité d'exploitation, afin de soutenir la mission d'insertion tout en rendant possible (et complète) la mission de formation. Il est garant des réponses apportées à la demande des clients, de la bonne santé et de la pérennité économique de l'entreprise.

Il est important de considérer l'entreprise d'insertion comme une entreprise traditionnelle à mission sociale du point de vue commercial. En d'autres termes il s'agit de développer la fonction commerciale avec la même rigueur que dans une entreprise classique. D'ailleurs, ce n'est pas abusé de croire qu'une performance globale au sein d'une entreprise à mission peut à juste titre être considérée comme un reflet de sa responsabilité sociétale (Maurel & Pantin ; 2020).

Le volet commercial doit logiquement intégrer la dimension qualité et inscrire son action dans la reconnaissance professionnelle de la branche d'activité. Pour la propreté, le référentiel qualité est représenté par Qualiproprié. L'engagement sur un label de qualité en matière d'offre peut constituer un facteur important dans le développement de l'image de marque de l'entreprise d'insertion. A la faveur d'une nouvelle image et de l'affirmation de son positionnement l'entreprise d'insertion doit en effet désormais :

- Écouter, entendre et identifier les besoins émergents des clients ;
- Accompagner le développement de compétences recherchées ;
- Privilégier les marchés privés à compétences techniques plus poussées ;

- Rechercher et se positionner sur des marchés plus prestigieux, gage de notoriété et générant une plus forte rentabilité.

Dans tous les cas et quel que soit le développement envisagé dans une structure d'insertion, il peut être important d'avancer avec le principe qu'ici, c'est l'exploitation (entité économique) qui se met au service d'une mission sociale d'accompagnement à l'insertion et en aucun cas l'inverse.

1.11.4 Garantir le bon fonctionnement de l'exploitation

De manière concrète le service en charge de l'exploitation, sous la direction d'un responsable est le support économique sur lequel repose l'entreprise. L'intérêt de garantir son bon fonctionnement est qu'il soit obligé prendre un rôle qui n'est finalement pas le sien (rôle de formateur opérationnel). C'est ce paradoxe identitaire qui alourdit le dispositif de l'EI et est source de tensions organisationnelles. Le rôle de l'exploitation est de garantir l'efficacité et la rentabilité de l'organisation de manière efficiente. À ce sujet, il n'est pas anodin d'optimiser la gestion de l'exploitation avec par exemple, l'acquisition ou l'utilisation de logiciel d'exploitation, lorsque le volume d'activité le justifie.

1.11.5 Valider le modèle organisationnel et fonctionnel : administratif et opérationnel

La dynamique du modèle organisationnel et administratif tient compte des objectifs par pôles opérationnels de l'Entreprise École. Ce volet est garant entre autres de la conformité des déclarations transmises aux partenaires, de la complétude des outils de gestion pour permettre le pilotage des entreprises et de la gestion de l'information en interne et en direction des salariés. Le tableau suivant propose une synthèse des actions à conduire par pôle de compétences, dans un processus d'évolution de l'Entreprise d'Insertion classique vers une Entreprise École, sans pour autant altérer sa mission sociale.

TABLEAU 22: SYNTHÈSE DES ACTIONS ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES DE L'ENTREPRISE ÉCOLE

DOMAINES	ACTIONS	OBJECTIFS
Projet	Construire et nourrir un projet stratégique en tenant compte de la réalité économique et sociale de l'entreprise ainsi que de son	Disposer d'une ligne de conduite et d'un plan d'action capable de soutenir le changement et les

	environnement externe (parties prenantes). Identifier différents leviers (administratif, juridique et économique) et asseoir le projet sur une base éthique et des valeurs partagées en interne.	rapports avec différentes parties prenantes de l'entreprise.
Déploiement/Développement	Proposer aux différentes parties prenantes (Gérant non associé, Conseil d'Administration, Associés, Financeurs Publics, Entreprises recruteuses...) le concept d'Entreprise École	Obtenir l'adhésion aux orientations pour permettre la réalisation de ses finalités
*Organisation	Définir et mettre en œuvre les conditions de réalisation dudit concept	Atteindre l'ensemble des objectifs socioéconomiques voire sociétaux établis avec les parties prenantes
*Personnel	Recruter l'Équipe Cadre ; Définir et mettre en œuvre un management de Projet (outils, processus et méthodes)	Se doter de compétences complémentaires en phase avec le changement stratégique ; Agir tout en obtenant l'adhésion des collaborateurs en place
Finance	Établir et suivre les budgets, déterminer les normes de dépenses et de prix, solliciter les sources de financements externes (fonds mutualisés)	Développer et asseoir un modèle économique avec une plus grande indépendance vis-à-vis du financeur public ; Accroître l'efficacité économique de l'outil de production
*Production	Organiser et superviser la mise en œuvre de l'outil de production	Garantir le respect des normes de qualité, de satisfaction des clients mais aussi de productivité
*Formation	Se doter de plateau technique et de salle de formation ; Préparer des plans (calendrier) de formation en accord avec les organismes externes de financement ; Prévoir les programmes en fonction du référentiel de la branche et en collaboration avec les organismes de formation de la branche	Assurer la qualité de la formation des tuteurs et des salariés et optimiser l'accompagnement ; Assurer l'insertion effective et pérenne des salariés ; Se déployer vers un organisme de formation (Qualiopi) à terme

Commercial	Représenter et promouvoir la structure (produits et insertion) ; Définir une bonne Stratégie Marketing qui tienne compte des spécificités de l'EI et de son activité de production	Initier une notoriété basée sur la compétence et la qualité des prestations ; Construire des partenariats alimentant le développement d'activités
Approvisionnement	Établir, diffuser et faire respecter les normes de qualité des prestations (Formation et Production)	Réduire au maximum les surcharges et les surcoûts pour développer concomitamment satisfaction et rentabilité
Patrimoine	Obtenir et maintenir l'équipement nécessaire à la réalisation des activités et à des coûts compatibles avec les moyens	Concilier les besoins de l'activité avec la faisabilité financière
*Communication	Bâtir les systèmes de transmission et d'échanges internes et externes	En interne, permettre la cohérence des actions avec les objectifs ; En externe, faire savoir nos savoirs faire nouveaux et notre positionnement
*Administration	Définir et faire appliquer les procédures de gestion au travers d'un logiciel d'exploitation	Garantir la conformité des actions dans tous les domaines et mesurer la rentabilité des activités

Source : Adapté de source interne

Certaines actions (identifiées avec un astérisque dans le tableau ci-dessus) ont été impactées par la période de la Covid 19. Nous allons détailler ces impacts analysant les stratégies adoptées par les entreprises d'insertion lors de cette période.

Avec la crise du covid19, les entreprises d'insertion ont dû modifier leur fonctionnement et réfléchir à des modalités d'actions différentes. Cette adaptation, engagée depuis quelques années, illustre la résilience face à la crise pandémique et propose des sources d'innovations pour ces organisations.

Les entreprises d'insertion (EI) connaissent un impact particulièrement marquant pendant la pandémie car on déplore un « désastre sur le plan social, lié au profil social des publics accompagnés (DARES, 2020). La chute d'activité a été massive impactant certains secteurs plus particulièrement, comme l'industrie, le bâtiment, les services à la personne et les services aux entreprises (propreté). Un tiers des entreprises d'insertion a dû fermer pendant le

confinement. Les ETTi, pour trois quarts d'entre-elles (68%), ont vu leur activité lourdement touchée pendant la crise (jusqu'à 90% de perte de chiffre d'affaires) et 7% ont dû fermer leurs portes (DARES, 2020). Les répercussions économiques de la crise sanitaire risquent de se faire sentir sur l'ensemble de l'année pour les entreprises d'insertion, laissant craindre une perte d'environ un tiers du chiffre d'affaires sur l'année. Cette perte s'annonce encore plus importante pour deux secteurs d'activités en particulier : le travail temporaire inclusif avec une perte estimée à - 40% de CA en 2020 et le BTP à -46% (DARES, 2020).

Entreprise d'insertion et Covid 19 : Un fonctionnement fragile et fragilisé

Le modèle économique des EI et ETTI (entreprise.) est plus fragile que celui des entreprises classiques, en raison de leur double mission qui engendre des contraintes et des surcoûts, et de la moindre productivité des salariés selon une étude de la DARES de janvier 2019. Elles étaient par conséquent plus vulnérables et ont été touchées plus durement par la crise du Covid 19 que les entreprises classiques.

Les trois conséquences principales pour les EI et ETTI, à moyen et long terme, sont un écart d'équilibre financier avec les entreprises classiques qui se creuse davantage, une capacité économique à rebondir plus faible et des pertes de marché prévisibles en faveur des entreprises classiques.

Cette pandémie a participé à la précarisation des salariés en insertion. On estime à 20000 le nombre de parcours d'insertion impacté par la crise en raison des ruptures de contrats, de l'isolement social dû au confinement et du manque de mobilisation des partenaires sociaux qu'elle a provoquée. Cela a abouti à précariser davantage la situation des salariés en insertion, dont le nombre moyen dans une ETTI a baissé de 54 % durant la crise.

70 % des EI et ETTI ont donc renouvelé l'accompagnement social de leurs salariés durant la crise, en mettant en place des outils numériques pour conserver des liens avec eux et résoudre des situations complexes à distance. Cependant, cette adaptation a créé de nouvelles difficultés : l'accompagnement des plus précaires à cause de la fracture numérique et le financement de la mission sociale, fragilisé par le non-versement des aides aux postes pour le temps de travail comptabilisé en chômage partiel (DARES, 2020).

À moyen terme, les enjeux principaux sur le plan social sont donc de clarifier les mesures de soutien aux EI et ETTI, notamment le prolongement du dispositif de chômage partiel qui permet de limiter les ruptures de contrat, et de soutenir le renouvellement de l'accompagnement social grâce à de nouveaux financements.

Nous avons participé à la restitution d'un sondage de La Fédération des Entreprises d'insertion afin d'évaluer l'impact de la crise sanitaire et économique actuelle sur l'activité des entreprises de propreté et d'insertion. Cette enquête a été réalisée par questionnaires du 27 mars au 15 avril 2020 auprès de 52 entreprises de propreté, membre de la FEI (TPE, PME, groupes) sur tout le territoire.

Les données de cet encadré s'appuient sur des entretiens effectués auprès des responsables de la fédération et sur d'autres études commanditées par la fédération auprès d'autres organismes (tels que le cabinet EY)¹³⁴ et que nous avons consultés.

D'après le responsable de ce sondage, le questionnaire avait été réalisé en ligne auprès de 52 structures qui correspondent à la population des entreprises d'insertion de la branche propreté. 19/52 responsables de structure auraient répondu au sondage. La quasi-totalité des 19 répondants ont pour activité principale le nettoyage dans le tertiaire (19/19) et les parties communes d'immeubles (17/19). Nous avons effectué un rapprochement de ces résultats aux éléments théoriques de cette recherche doctorale. D'où le commentaire, les recommandations stratégiques et les conclusions qui suivent.

Commentaires

Les résultats montrent un secteur fortement impacté par la crise, avec une nette détérioration de la situation économique des entreprises subissant une perte moyenne de 51% de chiffre d'affaires, des surcoûts engendrés dans la gestion de la période, notamment dû à l'acquisition d'équipements et produits spécifiques et un impact social considérable, avec un recours nécessaire à l'activité partielle pour près de 9 entreprises sur 10 en raison des fermetures de site.

En effet pour faire face à la crise sanitaire, les entreprises de propreté interviennent chaque jour dans des lieux, encore en activité, susceptibles d'être des foyers de propagation du virus, en particulier dans la santé (hôpitaux, cliniques, EHPAD etc.), les transports (métro, gares, trains), la distribution et les commerces, les parties communes d'immeubles, l'industrie ou les institutions (ministères, administrations, collectivités...).

Tout d'abord, les résultats de l'étude¹³⁵ mettent en lumière une perte moyenne de chiffre d'affaires de + 50% avec des variations selon les segments de marché et une baisse d'activité de 61% pour le tertiaire, principal segment de marché. Les entreprises réalisant la moitié ou plus de leur chiffre d'affaires dans les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie et des

¹³⁴ https://www.ey.com/fr_fr/economie-sociale-et-solidaire/l-impact-du-covid-19-sur-les-entreprises-d-insertion

¹³⁵ <https://www.monde-proprete.com/impacts-covid-19-activite-entreprises-proprete-retours-enquete>

commerces en général sont les plus touchées par la crise, du fait de la cessation d'activité totale ou partielle. Pour 70% des entreprises, c'est un manque à gagner irrattrapable alors que seulement 6% des entreprises sont certaines d'avoir une trésorerie suffisante pour faire face à la période de crise. L'impact social est lui aussi considérable avec 9 entreprises sur 10 qui ont recours au chômage partiel.

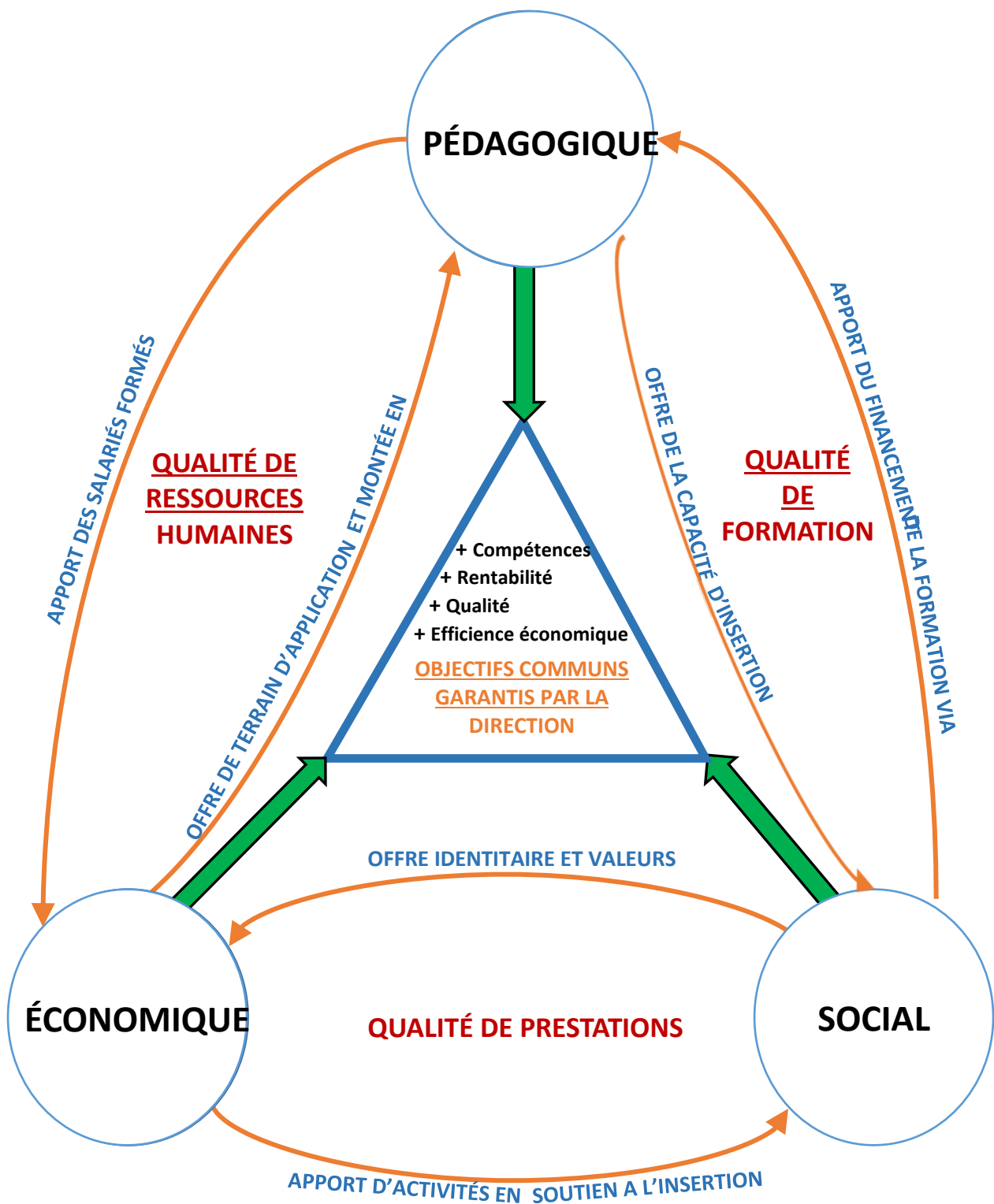
Essentielles dans la stratégie nationale de lutte contre la propagation du Covid 19, 80% d'entre-elles rencontrent des difficultés pour s'approvisionner en matériel de protection (masques, surblouses, surchaussures, gants), faisant écho à la saisine de la FEP auprès du gouvernement et de sa lettre ouverte du 23 mars 2020. Le reste à charge et les surcoûts générés par les contraintes sanitaires pèsent dans les comptes d'exploitation de nos entreprises.

Cette enquête a par ailleurs souligné que le secteur de la propreté constitue un maillon clé dans la lutte active contre la propagation du virus mais aussi dans l'anticipation de la reprise d'activité post-confinement pour l'ensemble du monde économique et social. Bien que la propreté ne soit pas encore considérée comme essentielle aux yeux des pouvoirs publics, la pérennité de ces entreprises se trouve fortement menacée par les répercussions économiques de la crise. *« Il est donc indispensable que les entreprises de la propreté bénéficient de toutes les mesures et aides annoncées par l'État pour leur permettre d'assurer aujourd'hui comme demain leur mission essentielle pour l'hygiène et la santé de tous. La Fédération va par ailleurs publier prochainement des propositions à court, moyen et long terme à destination des pouvoirs publics notamment pour assurer la pérennité de ces entreprises et emplois utiles à tous. »*¹³⁶

¹³⁶ Vu dans dossier de Presse le monde la propreté : <https://www.monde-proprete.com>.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV : SCHÉMA DU MODÈLE D'ÉQUILIBRE

FIGURE 40: MODÈLE D'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE ET FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE D'INSERTION



Ce chapitre final de notre recherche doctorale avait pour objet de présenter le concept d'Entreprise École comme une recommandation à la dynamique d'évolution des entreprises d'insertion vers l'internalisation formalisée de la formation des salariés en parcours d'insertion. Le but d'une telle démarche étant d'induire de manière pérenne l'insertion professionnelle des publics qui en étaient durablement éloignés. Les résultats obtenus au chapitre précédent ont permis de comprendre que la conciliation des objectifs paradoxaux au sein d'entreprises d'insertion en général, est fonction d'une organisation rigoureuse tenant non seulement compte d'un équilibre dynamique entre la gestion des deux dimensions économique et social ; mais aussi est fonction de la nécessité d'avoir en interne un outil indépendant pouvant servir de lien entre les deux objectifs juxtaposés. Il est admis par les professionnels de l'insertion que la formalisation d'un outil pédagogique en interne, ayant pour vocation la formation et l'accompagnement des salariés en insertion (rendu possible par la reconnaissance de l'AFEST-loi du 5 septembre 2018) pourrait servir à établir un lien permanent entre le volet économique et social, tout en garantissant les performances économiques de la structure. L'illustration que nous en avons fait dans ce chapitre tient lieu de recommandation générale : Celle de proposer un modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel de l'entreprise d'insertion, associant objectifs économiques et mission sociale par un outil pédagogique formalisé. Cette recommandation se traduit par la formalisation du modèle de l'Entreprise École, ainsi que le montre le schéma ci-dessus.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de ce travail de recherche, nous avons voulu présenter les apports, limites et perspectives de la thèse dans un esprit d'ouverture. Cette thèse avait pour objectif de proposer un modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel de l'entreprise d'insertion, dans l'idée de parvenir à concilier les dimensions économique et sociale par le biais d'un outil pédagogique formalisé en interne. Nous avons également montré que la structure polarisée des entreprises et les injonctions paradoxales (sources de tensions) qui en découlent sont associées à des facteurs organisationnels et managériaux, relevant souvent d'un fonctionnement associatif qui ne s'est suffisamment pas assez adapter à l'évolution institutionnelle et socioéconomique du contexte. Le but recherché est d'inscrire les structures d'insertion par activité économique dans une dynamique marchande qui n'altère pas leur mission sociale ; au contraire qui la nourrit et la pérennise dans le temps. La principale projection de cette thèse est qu'à terme, l'entreprise d'insertion soit structurée sur un socle de qualité globale composé de trois dimensions liées et interdépendantes (voir figure 41) :

- Qualité de la formation portée essentiellement par la dimension pédagogique et dont le rôle est d'assurer la montée progressive en compétences des salariés en parcours d'insertion ;
- Qualité des prestations dédiée à la dimension économique pour développer et consolider de manière efficiente le modèle économique de l'entreprise, sans pour autant pervertir sa mission sociale d'insertion ;
- Qualité des ressources humaines, tributaire de la formation et de la mise en situation de travail (au travers des AFEST). Elle est le point focal de la dimension sociale, chargée de garantir une insertion pérenne et de meilleure qualité (en termes de compétences, de qualification et de pouvoir face au recruteur) au salarié en fin de parcours.

Nous présentons nos contributions en trois paragraphes : Dans un premier temps il s'agit de présenter les principaux apports théoriques de la thèse (I). Dans un deuxième temps, nous exposons les apports empiriques et méthodologiques de la thèse (II). Enfin, dans le troisième paragraphe, il est question d'énoncer les limites et les perspectives de la thèse (III).

I. Apports théoriques de la thèse

Nous mettons en avant quelques apports théoriques de cette thèse. Ces apports sont présentés d'après les différents champs théoriques que nous avons mobilisés et auxquels nos résultats ont contribué. Globalement, trois grands axes théoriques ont guidé notre réflexion au cours de cette thèse qui s'achève.

1. Apports à la littérature sur la caractérisation des innovations managériales

Le premier axe de recherche nous a permis de mobiliser les travaux de plusieurs auteurs du domaine et à des périodes distinctes. Nous avons cependant porté notre plus grande attention à la dimension organisationnelle de l'innovation managériale (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012). Nous nous sommes positionné précisément sur l'organisation des structures adhocratiques du fait de leur flexibilité et de la particularité du management horizontal qu'elles proposent (Toffler ; 1974). Nous avons également considéré la dimension des objectifs et donc, du projet stratégique (Birkinshaw *et al.*, 2008) qui constitue à notre sens un élément fondamental de la conceptualisation de l'Entreprise École, dit modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel. Dans ce même registre, les travaux de Kimberly (1981) offrent une définition plus large de l'innovation managériale et nous ont ainsi ouvert à la perspective d'étendre le concept d'Entreprise École aux autres SIAE. Enfin, la structuration et les étapes du changement organisationnel ont été abordées dans la dimension du processus du changement (Williamson (1975) et dans le sens des ressources humaines (Edquist *et al.* ; 2001).

Notre apport consiste à proposer une lecture plus élargie du concept d'innovation managériale, dépassant la structure organisationnelle pour s'étendre à la question de la perception du changement par les parties prenantes. Il est question dans cette vision d'interpeler le rôle de tous les acteurs internes et externes à la mise place et au management d'un processus d'innovation managériale. En d'autres termes, la prise de décision est subordonnée à une analyse pertinente du contexte et acteurs en se projetant sur les intérêts de l'organisations et sur les alliances possibles avec des parties tiers ((Hoareau ; 2021). Il faut associer à une telle démarche une coordination d'objectifs communs minutieusement identifiés, se traduisant par la division du travail (Mintzberg ; 1990) orchestrée par un management de type collégial. La notion d'objectifs communs interpelle sur une dimension fondamentale du changement à savoir celle de la structuration et du pilotage d'un projet stratégique au sein des entreprises d'insertion. Elle ouvre un champ d'étude vaste sur la génération et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouvelle dans l'état et qui vise

à atteindre des objectifs organisationnels (Birkinshaw et al., 2008). Nous entendons promouvoir une vision séquentielle et processuelle de la structuration d'innovation managériale.

2. Apports à la littérature sur la connaissance de l'IAE

Le second axe de recherche nous a conduit à examiner l'IAE dans sa dimension historique ainsi que dans son évolution. Il nous a aussi permis de contextualiser la recherche, notamment les évolutions légales ainsi que les politiques publiques en matière d'insertion. Nous avons porté notre intérêt aux travaux de plusieurs auteurs, Gosselin & Turan-Pelletier (2015) ; Remy (2016 et 2017) ; Semenowicz (2018) qui proposent d'étudier l'adaptation de ces structures d'insertion aux profils des salariés en parcours tout en rappelant au passage le principe qui doit régir son fonctionnement à savoir, de combiner au sein d'une même structure une production de biens ou de services avec une mission d'intérêt général qui est l'insertion de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières. Ceci nous a amené à examiner la question sous l'angle d'un accompagnement personnalisé, tenant compte du rythme et des capacités de chacun (Rémy ; 2017)¹³⁷. Nous avons aussi abordé dans cette thèse l'organisation globale de l'IAE avec au centre, les politiques publiques en matière d'insertion ainsi que les principales évolutions que proposent depuis 2020, le pacte d'ambition de l'IAE. Par ailleurs nous nous sommes inspiré des travaux de Dorival (2007) et l'Avise (2020) pour rendre compte de la complexité de l'organisation de l'IAE et de ses mécanismes de financement insuffisants et ardu. À propos de ceci, Noguès (2006) met en garde sur le risque d'inconfort économique des SIAE économiquement non autonomes, en cas de sevrage des subventions publiques. Nous avons enfin noté l'hypothétique avenir du modèle actuel de l'IAE en proie selon certains auteurs [Dumas (2021) ; Balzani et al. (2018)], à l'idéologie néolibérale dominante qui le pervertit et le rend de moins en moins protégé par l'État.

Cette thèse offre comme apport une lecture de l'IAE dans sa dimension accompagnement des personnes vers leur insertion ou réinsertion sociale et économique. Notre contribution se focalise sur les spécificités de l'entreprise d'insertion (EI). Cette dernière semble lésée en matière de recherches et publications d'études dans le domaine de l'ESS en général et en particulier dans le secteur des structures d'insertion par activité économique. En effet, la plupart des sources littéraires dans l'IAE se concentrent sur le volet associatif au détriment du volet entrepreneurial auquel appartient l'entreprise d'insertion. Cette thèse contribue à montrer qu'il existe autre chose ; qu'il y a des structures qui évoluent dans une dimension marchande et qui

137 Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares, N°208-mars 2017)

portent un projet social ainsi que des valeurs fortes en cohérence avec celles que prône l'ESS. Notre thèse remet en cause la vision associative de l'IAE et pose les jalons d'un possible hybridisme réussit, au sein d'une même entité productrice ayant une vocation partagée et équilibrée entre objectifs marchands et la mission sociale d'insertion.

Enfin, cette thèse suggère une réadaptation du dispositif de l'IAE à l'évolution du contexte socioéconomique, tenant compte de la rigueur managériale et de gestion qu'impose le fonctionnement d'une entreprise soumise aux règles du marché. Ceci est d'autant plus complexe, lorsqu'on imagine que les objections économiques imposées par les lois du marché sont placées au service d'une mission à caractère social, comme c'est le cas dans les entreprises d'insertion.

3. Apports à la littérature en matière de stratégie des organisations face aux tensions

Le troisième axe de recherche que nous avons utilisé englobe la notion de stratégie et notamment la stratégie de croissance interne. Cet axe revêt une dimension transversale et intègre donc aussi bien la notion d'innovation managériale que celle du changement organisationnel. Ce volet stratégique se justifie aussi par l'évolution possible des EI en faveur des nouvelles orientations de l'IAE (Loi du 05/09/2018 ; Pacte d'ambition de 2020). Les travaux de Bouvier-Patron (1992)¹³⁸ ; Meier (2013) et Dalmasso et al (2019) ont été mobilisés afin d'envisager un cadre illustratif des dimensions stratégiques et organisationnelles des entreprises face au changement.

Les principaux axes de recherche ont été nourris par quatre théories majeures mobilisées conjointement dans une vision de complémentarité et expressément orientées vers une dynamique de gestion des paradoxes. Nous avons ainsi mobilisé la Théorie des paradoxes [Smith & Lewis (2011) ; Smith et al (2013) ; Lambey-Checchin & Lardeau (2019)] comme cadre d'identification et d'analyse des tensions internes du fait de l'existence dans les EI d'une juxtaposition d'objectifs entre volets économique et social. Ensuite, la théorie des parties prenantes de Freeman (2010)¹³⁹ et la théorie des liens faibles¹⁴⁰ [Granovetter (1973) et

¹³⁸ Bouvier-Patron (1992) propose la coopération inter-entreprises et préconise de rejeter l'idée de l'entreprise indépendante confrontée à un environnement générateur d'incertitude. Pour cet auteur en effet, le meilleur moyen pour y arriver est de « *mettre en évidence les formes hybrides d'organisation. Mais aussi de donner des preuves de la stabilité de la forme organisationnelle* ».

¹³⁹ Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. Il s'agit d'une actualisation par le même auteur de sa propre théorie élaborée en 1984 sous le nom de « A Stakeholder Theory »

¹⁴⁰ Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

Gianfaldoni (2018)] ont été mobilisées conjointement pour comprendre la modélisation des interactions des EI avec l'environnement interne et externe. Enfin, nous avons eu recours à la théorie des ressources (Wernerfelt ; 1984) par l'approche intermédiaire (Brulhart, Guieu, et Maltese ; 2010) que nous avons associée à la théorie des organisations apprenantes [Pedler, Boydell et Burgoyne (1996) et Garvin (1993)], afin d'appréhender un cadre d'adaptabilité des EI, face à la problématique récurrente des tensions internes générées par des injonctions paradoxales.

Notre thèse met en lumière le rôle parfois ignoré ou sous-estimé de la stratégie dans les structures d'insertion par l'activité économique ainsi que celui de la synergie des forces existantes (force des liens faibles). En effet, nous montrons comment les différentes parties prenantes peuvent intégrer chacune à son niveau, la stratégie d'une EI portée par le dynamisme de ses dirigeants et la pertinence d'un projet structurant. Si de nombreux travaux ont analysé les tensions au sein des organisations ainsi que les implications possibles sur le plan structurel et managérial, la plupart de ces travaux se sont concentrés sur les organisations de type associatif [; Lambey-Checchin & Lardeau (2019) ; Kleszczowski (2017) ; Smith et al. (2013) ; Smith & Lewis (2011)] au sein desquelles ils préconisent essentiellement une gestion des tensions sur la base d'une cohérence entre les aspects économiques (finalement moins importants) d'avec les pratiques associatives, le plus souvent mises en avant. Notre thèse propose d'élargir le champ d'analyse au entreprise d'insertion, dans laquelle la dimension économique est au moins aussi importante que la mission sociale et d'envisager des correctifs en matière d'injonctions paradoxales dans une vision équilibrée entre les deux aspects marchand et non marchand, portée par une dimension fonctionnelle et stratégique ainsi qu'une structure dynamique appliquée sur les différentes composantes (pôle stratégique ; pôle social ou accompagnement et pôle exploitation ou économique). Le travail a été mené à travers une étude de cas regroupant quatre entreprises d'insertion de la branche propreté et permet ainsi d'envisager un préalable sur les modalités d'application du modèle de l'équilibre des tensions (performing, organizing, belonging, learning) au sein des entreprises à mission sociale. Notre thèse s'inscrit aussi dans cette perspective en analysant les moyens mobilisés par les acteurs pour parvenir à cet équilibre. Aussi, Les implications managériales de ce travail permettent d'offrir aux dirigeants de structures de nature hybride (associant un outil d'exploitation économique au service d'une mission sociale) un cadre schématique offrant des éléments préliminaires permettant de piloter stratégiquement leurs structures. Cette thèse propose également aux dirigeants d'entreprise hybrides un éveil aux nouvelles tendances des politiques

publiques de l'emploi qui ouvrent un large champ des possibilités aux personnes en quête d'insertion ou de réinsertion (Loi du 5 septembre 2020). C'est ainsi qu'au terme de cette recherche, la thèse propose un modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel de l'entreprise d'insertion, élaboré et structuré suivant une vision stratégique d'une entreprise qui intègre en son sein un outil pédagogique formel (Entreprise École) à vocation globale de qualité (qualité de formation, qualité des prestations et qualité des ressources humaines en vue d'insertion rapide et durable).

II. Autres apports de la thèse

Au vu de la démarche particulière qui a conduit à la réalisation de cette recherche, nous pouvons relever d'autres apports de la thèse notamment sur le plan empirique et sur le plan méthodologique.

1. Apports empiriques de la thèse

Les apports de la thèse sur le plan empirique concernent la formalisation d'un outil pédagogique interne au sein d'entreprise d'insertion, vue comme une démarche d'innovation managériale dans un contexte de conduite du changement.

Dans un premier temps notre thèse permet de caractériser l'innovation managériale au sein de l'entreprise d'insertion comme l'élaboration et la réalisation d'un projet stratégique et structurant. Par ailleurs cette thèse propose d'appréhender la conduite du changement au sein des entreprises d'insertion comme une démarche de structuration organisationnelle basée sur la mise en place d'une organisation qualifiante, pour devenir apprenante.

Notre thèse permet de soutenir l'idée selon laquelle un outil pédagogique en interne est essentiel à l'équilibre économique et social de l'entreprise d'insertion. Plus précisément, nous présentons la conception d'un plan stratégique basé sur la réalisation des actions de formation en situation de travail, au profil des salariés et de leur insertion durable. Ce travail permet au dirigeant d'entreprise d'insertion de décrypter étape par étape, la migration d'une entreprise d'insertion classique vers une Entreprise École. Cette thèse permet d'éclairer les acteurs de l'insertion, plus précisément les dirigeants d'Entreprise d'insertion sur la manière de conduire un projet stratégique structurant dans un contexte de structuration organisationnelle et de changement profond.

Par ailleurs, notre modélisation de l'Entreprise École à travers le modèle d'Équilibre dynamique et fonctionnel, permet d'explicitier les principales actions à mettre en place ainsi que les

procédés permettant de conduire ces actions. Cette modélisation permet aussi aux acteurs de l'IAE de s'ouvrir à des mécanismes de financement des actions de formation. Le travail empirique de cette thèse aborde aussi les outils de gestion tout en sensibilisant les acteurs au développement des outils connexes au projet, tels que la politique commerciale, la politique qualité, la RSEi et la construction d'une image de marque.

2. Apports méthodologiques de la thèse

L'approche méthodologique que nous avons utilisée dans cette thèse est une recherche-action. Cette dernière a donné lieu à des données empiriques originales et des apports spécifiques.

En effet, nous avons travaillé en qualité de salarié-doctorant au sein de l'une des entreprises ayant participé à la recherche. Notre participation dans l'élaboration du projet stratégique de l'entreprise a suscité des interactions particulières avec les acteurs internes et externes (les parties prenantes). Cette interaction constante avec le terrain a permis de produire des données originales et a facilité la conceptualisation du modèle d'Équilibre dynamique et fonctionnel de l'entreprise d'insertion.

Par ailleurs, notre thèse a été conduite dans le cadre de la convention CIFRE pendant une durée de trois ans, à laquelle il faut ajouter une première année passée dans la même entreprise. Ce temps passé au sein de la structure a facilité notre intégration au réseau de l'entreprise et justifié la fréquence de notre présence sur le terrain. Nous avons ainsi pu prétendre à une compréhension en profondeur du terrain, à la collecte des données issues de diverses sources, et d'adopter une approche abductive.

Il est à noter que la cohérence de notre posture méthodologique avec les résultats de la thèse peut être considérée comme un apport spécifique sur le plan méthodologique. Car en effet, nous nous interrogeons assez logiquement sur le rôle que nous avons joué en tant que chercheur dans la production des données empiriques. Alors que la subjectivité du chercheur et de son influence sur l'objet observé est une source quasi-inépuisable de débats épistémologiques et de production de dispositifs méthodologiques, la recherche-action ne se contente pas d'assumer pleinement cette subjectivité mais elle constitue l'un des fondements de cette approche, dans la mesure où le positionnement du chercheur en action, consiste justement à ce que cette action produise des données empiriques (Kleszczowski ; 2017).

Sur la pratique du terrain, la collecte des données de cette thèse propose spécifiquement une méthodologie mixte qui combine une recherche qualitative (étude de cas) avec une recherche quantitative (sondage). Ainsi, l'une des principales contributions méthodologiques de cette

recherche se traduit en ce qu'elle offre un exemple pratique de complémentarité entre deux approches mobilisées autour d'une même thématique. La pertinence de cette approche est qu'elle permet une lecture plus explicite d'une question complexe et qui présente un caractère multidimensionnel.

III. Limites et perspectives de la thèse

Notre travail est une recherche exploratoire, dans la mesure où elle porte sur un concept partiellement étudié et donc la complexité et l'envergure ne nous ont pas permis d'aborder en profondeur tous les aspects y relatifs. Vu sous cet angle, le travail de recherche que nous avons conduit depuis plus de 3 années reste par conséquent incomplet. Ce travail est un préalable à des recherches plus élaborées qui, pour se déployer, doivent s'appuyer sur un minimum de connaissances (Trudel & al. ; 2006, p.42). Aussi, cette thèse appelle à réinterroger continuellement les dynamiques organisationnelles et managériales au sein des entreprises d'insertion (EI) confrontées de façon permanente à une juxtaposition d'objectifs (économiques et sociaux) qui entravent considérablement leur évolution dans un environnement concurrentiel, au risque de s'enliser définitivement dans une dépendance totale aux subventions (aides au poste) de l'État. Cette perspective de recherche transcende les spécificités des EI et peut s'élargir à l'ensemble des structures d'insertion par activité économique (SIAE) dans la mesure où la problématique des injonctions paradoxales s'y pose avec autant de complexité [Longo, M., Berthet, T. & Alfonsi, J. (2021)]. Cette thèse n'a pas traité les aspects relatifs aux rapports étroits qui caractérisent la collaboration des pouvoirs publics, des collectivités territoriales et autres parties prenantes avec les entreprises d'insertion dans le vaste chantier de l'inclusion. Nous n'avons fait qu'effleurer la question du rôle inclusif des parties prenantes à une dynamique de changement interne, sans avoir effectué une analyse pertinente de leur impact sur la structure fonctionnelle des EI.

La recherche exploratoire peut également aboutir à la formulation de pistes de réflexion, permettant ainsi l'émergence des innovations et l'élaboration d'hypothèses d'action comme celle qui porte sur le concept d'Entreprise École que nous avons présenté dans cette thèse. Mais il est évident que les limites de cette recherche ouvrent à d'autres hypothèses d'action (initiatives innovantes en matière d'insertion) et autorisent à s'intéresser à d'autres axes de recherche future. Une étude longitudinale de l'évolution du concept de l'Entreprise École permettrait, par exemple, d'observer dans la durée et avec plus de lucidité les résultats de l'expérimentation en termes de stabilité du modèle, en termes de sorties positives des salariés

et en termes de durée (pérennité) de l'insertion. Une telle perspective à long terme permettrait de mener une étude comparative entre les structures ayant adopté le modèle de formation en interne (exclusive ou mixte) combiné aux AFEST et les structures qui demeureront dans un fonctionnement classique avec un organisme de formation externe pour assurer l'accompagnement des salariés en parcours. L'on pourrait ainsi envisager d'examiner les modalités de gestion des injonctions paradoxales dans l'une ou l'autre catégorie et observer s'il y a rapprochement ou non entre ces modalités.

Un sérieux axe de recherche plus théorique pourrait être envisagé sur la critique et le développement du modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel de l'entreprise d'insertion, que nous avons élaboré dans cette thèse. Ce modèle, du fait de son caractère innovant peut-être à l'origine de la survenance d'autres tensions ou paradoxes, dont la nature et la gestion constituent autant de sujets de réflexion et d'études.

Une autre voie possible d'étude porterait sur une analyse profonde des facteurs managériaux, individuels, cognitifs qui favorisent l'apparition des divergences et la multiplication des pôles contradictoires au sein des structure d'insertion. Les mécanismes correctifs qui suivront à la faveur de tels travaux pourraient devenir un terreau d'émergence à d'autres idées innovantes quant à la gestion des tensions au sein des organisations permettant à terme d'améliorer les résultats sociaux (insertion rapide et pérenne des salariés et en parcours) tout en rendant autonome et en sécurisant le modèle économique.

1. Limites de la thèse

Les résultats de la thèse, notamment ceux de l'étude de cas s'appuient sur les données collectées auprès d'un nombre limité de quatre entreprises suivant un choix de convenance. De plus, par soucis d'homogénéité, nous avons circonscrit la recherche aux entreprises d'insertion évoluant uniquement dans la branche d'activité de la propreté. Bien que nous ayons effectué par la suite un sondage ouvert à d'autres branche, il n'en demeure pas moins que l'analyse a essentiellement été menée sur l'étude de cas multi sites. Ainsi, la question de la pertinence de nos résultats pour d'autres structures d'insertion et à d'autres branches d'activité mérite d'être évoquée avec beaucoup de prudence.

Premièrement, la représentativité statistique de l'étude de cas n'est pas avérée au vu du nombre d'entreprises interrogées (quatre). Ensuite, les structures ayant participé à la recherche qualitative ne présentent pas les mêmes critères, ni en termes d'organisation, ni en termes de modèle économique, ni même en termes de niveau de professionnalisation de l'outil de

production et encore moins en termes de maturité dans l'accompagnement des salariés en parcours. Dans un tel contexte, il est difficile de s'avancer sur une extrapolation des résultats obtenus.

Deuxièmement, les structures interrogées n'ont pas toutes un projet stratégique orienté vers l'internalisation de l'outil pédagogique. Trois parmi les quatre structures sont résolument orientées vers les actions de formation en situation de travail (AFEST). Parmi ces trois structures, deux portent véritablement un projet stratégique présentant les caractéristiques d'organisation à vocation apprenante. En effet, une partie de nos résultats s'appuie sur des démarches de changement vers une organisation apprenante ou qualifiante dans le secteur de l'IAE, de sorte que l'appréciation de ces changements sur un si petit nombre de structures constitue une limite à notre recherche. Dès lors, les résultats relatifs à la flexibilité et à la conceptualisation du modèle d'Entreprise École ne sauraient s'appliquer à toutes les entreprises d'insertion et encore moins à l'ensemble des structures d'insertion par l'activité économique.

2. Perspectives de la thèse : Essaimage du modèle d'équilibre dynamique

Selon Ayerbe et Missonier (2007), la généralisation des résultats d'une recherche doit être appréhendée de manière différente en termes de visées, selon qu'on soit dans le cadre des approches qualitatives ou celui de l'approche quantitative : *« il ne s'agit pas de généraliser à une population dans son ensemble, mais de spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés »* (Ayerbe & Missonier ; 2007 p.5). Cette idée rejoint celle de (Yin, 2003b) et admet deux types de généralisation à savoir : la généralisation sur un groupe ou une population inscrite dans une acception positiviste et la généralisation sur la nature d'un processus, libre de toute assertion rationaliste. La différence majeure qui oppose ces deux visions se situe au niveau des caractéristiques d'échantillonnage.

En effet, une généralisation de type statistique (sur une population donnée) repose sur un échantillonnage probabiliste (échantillon représentatif). En revanche, une généralisation de type analytique (sur la nature d'un processus) repose sur un échantillonnage théorique non représentatif (Thietart et al. ; 2014, p.322).

Selon Yin (2003b et 2013), la question de la validité externe dans le cadre de l'étude de cas au profit d'une généralisation de type analytique ne se pose pas en ce sens que le chercheur se trouve dans la même démarche que celle utilisée dans le cadre d'une expérimentation. Dans les faits d'une étude de cas, *« le chercheur ne cherche pas à sélectionner l'expérience représentative mais vise, avant tout, l'enrichissement théorique : les résultats de la recherche*

viennent compléter la théorie existante. Dès lors, la recherche peut se limiter à peu, voire à un seul cas » » (Ayerbe & Missonier ; 2007 p.5).

Notre recherche a été menée suivant une démarche d'une étude de cas multi sites, suivant un échantillonnage théorique de convenance. Les résultats obtenus ont fait l'objet d'une confirmation par un sondage en ligne (test) sur un autre échantillon de convenance dont on ne peut garantir la représentativité car obtenus de manière non probabiliste, bien que supérieurs à 30 (32 réponses ont été exploitées). Ainsi, la pertinence des résultats que nous avons obtenus dans une approche de complémentarité entre l'étude de cas et le sondage peut être envisageable sur une généralisation de type analytique [Thietart et al. (2014) ; Yin (2013 ; 2003 et 1994) ; Ayerbe et Missonier (2007)].

Cependant, il convient de préconiser une ouverture sur une approche plus quantitative de cette recherche qui permettrait d'étendre l'analyse à d'autres structures d'insertion par activité économique. Par ailleurs, la perspective de conduire une autre recherche qualitative de grande envergure par une approche par branche d'activité et par type de structure de l'IAE de mieux évaluer de la fiabilité de notre modèle. Dans tous les cas, le concept d'Entreprise École d'organisation apprenante sur lequel se fonde notre modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel de l'EI que nous avons proposé, présente dans l'état actuel des résultats, une perspective sérieuse d'essaimage auprès des autres structures. Nous proposons le tableau suivant pour témoigner des changements apportés par le déploiement de l'Entreprise École chez Espace 72, notre structure d'accueil.

TABLEAU 23 : INDICATEURS SOCIOPROFESSIONNELS DE L'ENTREPRISE - ECOLE EN 2021

ÉLÉMENTS	AVANT 2017 – 2018 (Total annuel)	ENTREPRISE ECOLE- 2021 (Total annuel)
<i>Bilan d'image</i>	Entreprise « déloyale » ; méconnaissance de la mission sociale	Bonne notoriété ; des partenaires acquis à la cause de l'insertion ; compréhension de la mission par les entreprises traditionnelles ; Bonne capacité inclusive
<i>Nombre de sites</i>	1	2
<i>Structure juridique</i>	1 Eurl	Holding de 4 structures
<i>Nombre de salariés</i>	70	90
<i>Nombre de stagiaires en CQP</i>	0	18
<i>Nombre de clients actifs</i>	100	200
<i>Taux de marge</i>		10%
<i>Taux de satisfaction</i>	74%	95%

SOCIAL		
<i>ETP insertion sur base salariale (moyenne)</i>	36,5	45, 5
<i>ETP insertion cumulés sur base salariale</i>	357,82	501
ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION		
<i>Nombre d'heures de formations internes (Libéro)</i>	58,50	4614
<i>Nombre d'heures de formations externes</i>	962,50	0
<i>Nombre d'entretiens mensuels avec ASP</i>	215,00	230
<i>Nombre de personnes sorties</i>	24,00	8
<i>Nombre de personnes en emploi (T et T+3)</i>	5,00	6
<i>Nombre de personnes en formation (T et T+3)</i>	10,00	1
Taux de sorties dynamiques	54%	87,5%
ÉCONOMIQUES ET QUALITÉ		
Prestations Entretiens *		
CA	745 633	114939
Prestations TE / TO **		
CA	643 740	438 573
<i>Nombre de devis réalisés</i>	133	294
<i>Nombre de devis validés</i>	85	200
CA Total-2018	1 441 382	2395000

En 2018, l'entreprise faisait face à un risque évident de perdre l'agrément d'Entreprise d'Insertion et donc – in fine – les aides financières qui en résultent. Car On observe statistiquement - sur les 17 ans de l'entreprise sous son statut EURL – qu'Espace72 a une assez faible capacité inclusive. C'est seulement (en moyenne 54 %) 1 personne sur 2 qui retrouve réellement le chemin de l'emploi ou de la formation qualifiante. Alors que l'objectif posé par l'État est de 60 % à minima. Par ailleurs, au regard de ce tableau, d'autres risques importants avaient été observés en 2018 :

- 73 % du Chiffre d'Affaires résultaient de marchés publics conclus dans le cadre d'Appel d'Offres, ce qui dénonçait une absence ou peu de relations (potentiellement) durables ;

- L'encadrement pallie aux absences des salariés, à leurs faibles capacités productives, à l'absence de qualité des prestations. Par conséquent l'équipe encadrante (très volontaire) s'épuise et se sent isolée ;
- 74 % de la clientèle est satisfaite de la qualité des prestations malgré un investissement lourd des permanents et un coût associé (avoirs/reprises gracieuses des productions). Mais il y a un risque latent que ce taux de satisfaction chute, du fait de la qualité des profils des salariés ;
- Le résultat d'exploitation était inférieur à la marge économique du traitement d'un seul et unique marché public. Ce qui montre une dépendance (trop) forte du modèle économique et financier à un seul marché.

En 2021 il apparaît une évolution claire de la situation globale de l'entreprise. On note par exemple une augmentation nette du taux de sortie dynamique ainsi qu'une croissance du nombre de personnes formées et sujettes à la qualification. Par ailleurs, la croissance du chiffre d'affaires est notable, même si elle ne constitue pas un indicateur pertinent. Cependant, cette croissance témoigne d'une nouvelle dynamique managériale orientée vers la qualité et le développement commercial, tout en assurant une pertinence aux objectifs d'insertion (mission sociale).

D'autres perspectives peuvent être envisagées à l'issue de ce travail de recherche. Les résultats de cette thèse pourraient conduire à la mobilisation d'autres littératures et cadres théoriques dans une perspective d'approfondissement de l'objet de la recherche. C'est ainsi qu'il ne serait pas superflu d'adopter une approche comparative en croisant nos résultats avec les travaux traitant des paradoxes ou de la dichotomie économique et sociale au sein des associations ou au sein des autres SIAE. On peut aussi imaginer une certaine proximité sur les aspects techniques et sur les enjeux relatifs aux usages d'accompagnement dans chaque catégorie de SIAE et développer les axes relatifs à la maturité organisationnelle et managériale de ces structures en rapport avec les défis conjoncturels. L'on peut aussi s'intéresser au contexte concurrentiel dans lequel évolue les entreprises d'insertion en relevant au passage, un certain nombre de limites face aux marchés. Ceci pourrait se traduire en grande partie par une étude sur le management de la qualité au sein des organisations de type apprenantes en général et en particulier sur les SIAE (Mailis ; 2009).

Il pourrait également être fructueux de mettre en perspective de nos résultats, la notion d'utilité sociale en rapport avec le modèle de l'Entreprise École. En effet, cette thèse ouvre un axe de

recherche plus large en matière d'innovation. Il s'agit de la perspective d'étudier et d'expérimenter le développement mutualisé du modèle d'équilibre dynamique et fonctionnel dans une approche d'évaluation d'un dispositif socialement innovant (Mahdi ; 2021).

Par ailleurs, sur le volet empirique nous n'avons pas eu la possibilité d'exploiter la dimension conceptuelle du suivi et l'évaluation interne du modèle proposé. C'est pourquoi il nous paraît intéressant d'envisager des perspectives en termes d'apport dans l'étude, sous la forme d'actions ou de mesures en termes managériale et sous forme de la mise en place des outils métriques au concept d'Entreprise École. L'un des intérêts de cet axe de recherche est qu'il offre en même temps la possibilité d'éprouver scientifiquement le modèle et l'occasion de pouvoir y apporter des correctifs. L'ensemble des mesures et métriques sont présentées dans le tableau ci-après :

TABLEAU 24: PERSPECTIVES EMPIRIQUES DE CONSOLIDATION ET DU SUIVI DU MODÈLE DE L'ENTREPRISE ÉCOLE

CATÉGORIES	ÉLÉMENTS	COMMENTAIRES
Management du changement vers l'Entreprise École	<i>La formation des tuteurs</i>	Ces actions sont nécessaires pour mettre en œuvre les actions de formation en situation de travail (FEST). Le nombre de tuteurs opérationnels et leur montée en compétences sont l'une des pièces maîtresses de la bonne maîtrise du concept Il est important d'œuvrer continuellement à la fluidité et à la coordination des affectations des salariés par cycle et par type de chantier. La politique qualité est fondamentale pour assurer la fidélité des clients. La qualité est un facteur important pour sortir de la dépendance aux donneurs d'ordre publics. Ces actions consolident le cadre organisationnel de l'EI en interne.
	<i>L'organisation et la mise en place des cycles FEST</i>	
	<i>La création et l'utilisation des outils pédagogiques</i>	
	<i>Le déploiement de la politique qualité auprès de nos clients</i>	
	<i>La contractualisation des marchés avec des acteurs privés</i>	
	<i>La mise en œuvre de la politique santé et sécurité au travail</i>	
Les Métriques - indicateurs de succès de l'Entreprise École	<i>Satisfaction des parties prenantes (tuteurs, salariés apprenant, clients, etc.)</i>	Ces métriques sont à produire de manière systématique. Ils permettent le suivi des actions conduites et donnent des indications sur l'évolution de l'Entreprise École. Ce sont des éléments d'aide à la décision incontournables dans toute structure moderne ;
	<i>Taux de vacances des postes</i>	
	<i>Taux de démission des salariés apprenants</i>	
	<i>Taux d'absentéisme des salariés apprenants</i>	
	<i>Taux de sortie vers l'emploi des salariés apprenants</i>	
	<i>Taux de satisfaction des clients</i>	

	<i>Taux de satisfaction des employeurs</i>	
	<i>Objectif fonctionnel atteint (taux de validation de CQP, satisfaction des clients...)</i>	
	<i>Taux de réalisation des heures prévisionnelles de formation</i>	
	<i>Taux de passage en cycles FEST supérieurs</i>	
	<i>Taux de réussite à l'examen du CQP</i>	
	<i>Taux de fidélisation des clients</i>	
	<i>Taux de réalisation des objectifs économiques par activité</i>	
Les Métriques - Les indicateurs de réussite économique	<i>Return On Investment</i>	L'évaluation du projet doit porter sur des critères pertinents ; Il est nécessaire de comprendre l'évolution du chiffre d'affaires avec le secteur privé afin de caractériser l'intégration de l'entreprise d'insertion aux jeux de la concurrence. Une évaluation devra être réalisée également, celle de la satisfaction de l'équipe encadrante. Plus délicate à conduire, cette évaluation permettrait de recadrer les acteurs en termes de valeurs relatives à la mission sociale.
	<i>Évolution du Chiffre d'Affaires avec le secteur privé</i>	
	<i>Développement d'un Chiffre d'Affaires en Conseils RH d'Entreprises</i>	

La pérennisation du concept d'Entreprise École est tributaire des éléments relevés dans le tableau ci-dessus, de sorte qu'il s'emble opportun de mener des études empiriques relatives à ces éléments. Dans tous les cas, la justification globale de l'Entreprise École ne souffre d'aucun doute, au vu de nos résultats. Mais le concept demande à être évalué dans l'ensemble.

Cependant, il y a principalement deux aspects sur lesquels l'on peut s'appuyer pour justifier de la continuité d'un tel projet et qui, nous pensons doivent inciter à la recherche et au développement dans le secteur de l'insertion par activité économique :

D'abord il y a **des aspects contextuels** : principalement, la baisse du nombre de demandeurs d'emploi au sens de pôle emploi observé aujourd'hui en France (environ 15% sur un an) est un indicateur sur le profil des salariés en insertion. En effet, au vu de cette baisse, nous avons des publics de plus en plus éloignés de l'emploi et présentant souvent de grandes difficultés

d'intégration de sorte que le risque en matière de baisse de productivité s'accroît ainsi que le risque d'insatisfaction du client et le risque d'échec. Ces profils exigent un encadrement, des formations et un accompagnement plus contraignant, capable de s'adapter à cette demande, de sorte que le concept d'entreprise École se justifie largement en ceci.

Enfin, il y a **des aspects structurels** : Il apparaît que, dans les faits, l'exploitation domine toujours sur la formation. Ceci permet de constater un épuisement des équipes d'encadrement, plongeant l'EI dans un climat de tension quasi permanent. Par ailleurs, il subsiste toujours des difficultés à trouver une fluidité dans la conjugaison des actions entre l'exploitation et la formation. Un responsable pivot servant de lien de coordination entre les deux volets, participerait à limiter les risques d'apparition des tensions.

IV. COMMENTAIRES SUR LA PERSPECTIVE D'INTERNALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DES EI DE LA BRANCHE PROPRETÉ

Notre travail de recherche a été conduit dans les entreprises d'insertion évoluant dans la branche de la propreté. L'idée de ce travail de thèse était d'étudier la possibilité de concilier les volets économique et social à travers la formalisation d'un outil pédagogique en interne.

1. Comprendre les besoins de formation des EI de la branche Propreté

Les besoins en formation des entreprises de propreté sont très importants. Le paradoxe est que ces entreprises de propreté aujourd'hui n'utilisent pas assez les dispositifs de formation qui sont à leur disposition. Il y a différentes raisons à ceci :

La première raison est une raison organisationnelle, parce que la branche propreté a mis des moyens financiers pour booster la formation et pour soutenir les entreprises dans leurs plans de formation (dispositif de formation-action), notamment les PME, et notamment les moins de 50 salariés. Plusieurs cas paradoxaux ont été relevés dans les EI que nous avons visitées. Par exemple sur l'une d'entre elle, nous avons relevé que sur 600 salariés aujourd'hui, il y a 102 qui suivent un parcours de formation en CQP, un contrat d'apprentissage, et d'autres parcours. Cependant nous notons que cette structure s'est donnée les moyens organisationnels nécessaires à ce déploiement de la formation avec les concours financiers de la fédération des entreprises de propreté (FEP). Ainsi donc si l'on suit ce modèle, il y a lieu de penser qu'il est possible de réaliser dix fois plus en formation aujourd'hui en propreté en France. Mais il y a un accompagnement colossal des entreprises de propreté qui est à prévoir pour les inciter et les

aider à faire plus de formation (un dirigeant EI, membre de la FEP). D'après cette idée, il appartient aux entreprises de se lancer et de trouver un modèle organisationnel afin de tirer profit des dispositifs qui s'offrent à elles pour booster la formation. C'est la raison d'être de l'étude que nous avons conduite.

Dans tous les cas, s'il était donné de discuter de l'internalisation de la formation au sein des EI de la branche propreté, il n'est pas superflu d'avoir une lecture unilatérale de la question en analysant la question sous la forme d'une dimension stratégique propre à chaque structure. En d'autres termes, chaque entreprise pourrait aborder la question selon ses propres spécificités. C'est ce qui justifie le caractère dynamique du modèle que nous proposons dans cette thèse.

Cependant, en matière de formation aujourd'hui, tout est fait pour proposer les deux solutions : Il y a des organismes de formation externes et il y a aussi la possibilité de récupérer une partie des budgets conventionnels chez AKTO (OPCO auquel appartient de la Branche Propreté) pour faire de la formation en interne.

Dans certains cas, il est difficile d'envisager que les exploitants soient des formateurs. Parce qu'on note de sérieuses tensions en matière de recrutement dans le secteur de la propreté, dans lequel il manque cruellement de main d'œuvre opérationnelle et même de main d'œuvre administrative ou d'encadrement (Dares ; 2019). La tendance globale au sein des EI de propreté est que l'encadrement se concentre sur ses missions principales d'encadrement, d'animation et de gestion de la relation client : *« Je n'ai pas suffisamment de ressources en interne pour avoir des formateurs en internes. Je pense aussi que la vision d'un formateur externe est intéressante parce qu'elle va apporter à l'entreprise. Car si on fait tout en interne, à un moment donné on ne va pas s'ouvrir suffisamment et que peut-être on aura plus une veille suffisante pour être à jour des connaissances, à jours des innovations en cours dans la branche »* (Dirigeant).

En général, un organisme de formation externe est un partenaire qui peut apporter du nouveau et une autre vision. Mais encore une fois et d'après notre analyse, cela dépend du choix stratégique de chaque structure : *« je suis tout à fait d'avis qu'un organisme de formation en interne n'est pas une idée absurde. On peut à mon sens préconiser au moins un travail de collaboration avec les organismes de formation de la branche ou d'ailleurs »* (Dirigeant, responsable FEP).

En d'autres termes, il pourrait être plus judicieux de conjuguer de la formation interne avec les apports d'un organisme de formation externe. Ce qui donne tout son sens à l'idée de formaliser un outil pédagogique en interne : *« À mon avis, je pense qu'il ne faut pas faire ni qu'un seul, ni l'autre. Il faut trouver le moyen de combiner les deux. Il faut mixer la formation en interne à la*

contribution de l'organisme de formation. Et après le choix va se faire par rapport à la présence sur le territoire des organismes de formation » (Dirigeant).

2. L'offre de formation comme un outil de qualité ?

La question sur la pertinence, la suffisance de l'offre de formation demeure au sein des SIAE engagées dans la Branche de la Propreté. Interrogé sur cette problématique, un dirigeant de EI et responsable à la FEP répond : *« Je pense que ça dépend... Sur notre cas il y a quelques années ça n'était pas assez déployé. Aujourd'hui ça l'est un peu plus par la branche mais ça ne suffit pas. Donc j'ai dû faire appel à un organisme de formation qui n'appartient pas à la branche pour compléter. Donc oui, on peut tout à fait considérer que l'offre de formation n'est pas suffisante dans certains territoires » (Dirigeant).*

L'argumentaire relevé pour développer ou accroître l'offre de formation (en interne comme à l'externe) dans la branche propreté et plus spécifiquement dans les EI porte principalement sur un motif de qualité globale. Cette dernière semble difficile à intégrer au sein de ces structures qui sont très souvent associées (parfois à tort) à une offre de service approximative en termes de prestations. Aussi la question de la formation et son offre, au moins à l'échelle de chaque territoire demeure sérieuse en termes de stratégie des EI évoluant dans la branche Propreté : *« Je pense que développer la formation que ce soit en interne ou en externe contribue à mettre en place les bases de la qualité de notre offre en direction des clients. En tout cas c'est ma stratégie... » (Dirigeant).*

En effet au vu de nos résultats, la formation dans les EI apparaît comme un levier commun de différenciation (par rapport aux structures traditionnelles) sur lequel ces structures peuvent s'appuyer pour assurer leur présence économique et par voie de conséquence leur efficacité dans la mission sociale d'insertion. Qu'il s'agisse de formation en interne ou de recours à un organisme externe, il n'en demeure pas moins qu'il faut des actions concrètes, du factuel et finalement ramener la question à sa dimension objective à savoir la formation diplômante ou qualifiante. À cet effet, il y a les deux parcours (interne et externe) dans la branche qui s'offrent aux EI de Propreté. Les deux sont différents et ne répondent pas toujours aux mêmes attentes (la montée en compétences pour le parcours interne et la qualification par le recourt à un organisme externe). Mais c'est en cela que la formation en interne peut être bloquée. Parce que la formation interne ne va pas pouvoir amener vers du diplômant ou du qualifiant (du moins dans un avenir proche), à moins d'avoir un organisme de formation en interne (organisme agréé) qui va pouvoir préparer et délivrer des CQP, ou autres diplômes : *« Mais cela me semble*

très lourd à porter comme projet alors qu'on a des organismes de formation externes qui peuvent répondre à cette demande... » (Dirigeant). C'est pourquoi nous plaignons pour une formation mixte ou de type hybride qui associe les compétences de formateurs en interne à l'expertise et à l'apport d'un organisme de formation externe : « ...Mais je crois que la formation en interne peut être un argument de qualité, surtout si l'entreprise s'en donne les moyens. La branche de la propreté a besoin des personnes compétentes et la formation est un bon moyen en général » (Dirigeant).

3. La Formation en Situation de Travail comme outil pédagogique fiable ?

Au cours de nos différents entretiens, nous avons posé la question de la viabilité et de la fiabilité stratégique des actions de formation en situation de travail (AFEST) au sein des entreprises d'insertion de la branche propreté. Le sondage que nous avons effectué en complément de notre étude de cas multi sites a permis de montrer que la grande majorité (93,8%) des répondants est acquise à la formation interne, et préconise les AFEST comme outil pédagogique adapté aux EI (82%). Cependant, il faut admettre que les AFEST sont difficiles à formaliser au sein de petites structures et de surcroît ne disposant pas toujours de moyens financiers et humains : *« Parce que quand on dit la formation au poste, il faut aussi penser à une logique économique pour l'organisme de formation. Et un organisme de formation, il a besoin d'un groupe pour former. Il ne saurait le faire individuellement pour chaque salarié à son poste de travail. Économiquement, ça ne tient pas » (Dirigeant).* Dans notre entreprise d'accueil, l'outil pédagogique a été mis en place. Mais malgré les compétences internes en la matière (personnel formé et accompagné), il semble toujours très difficile de mettre en place un fonctionnement fluide des AFEST du fait d'une trop grande instabilité des salariés (turnover, abandons, absentéisme, arrêts intempestifs) qui sont accueillis en parcours d'insertion.

Il serait peut-être plus judicieux de faire le choix d'une *formation au poste de travail « aménagé »* qui se traduit par un déroulé pédagogique en trois temps à savoir :

- Le premier temps uniquement consacré à la théorie et qui se déroule en salle avec les stagiaires ;
- Le second temps est un temps de pratique qui se fait sur plateau technique en interne (lorsque l'entreprise en dispose) ou dans un organisme de formation ou tout autre univers protégé et propice à l'apprentissage ;
- Le troisième temps se faisant sur des chantiers auprès des clients afin de réaliser de vraies prestations dans les conditions réelles de travail. Cependant, lors de cette dernière

phase, il ne doit y avoir aucune exigence de productivité sur un premier temps relativement court.

Dans tous les cas, il y a une organisation à mettre en place qui sera largement optimisée en gain de productivité. Il reste que pour beaucoup d'entreprises, la formation ne semble pas être une priorité au sens formel du terme. Au cours de notre recherche, plusieurs structures ont évoqué la question des moyens financiers et organisationnels pour déployer la formation, notamment les AFEST. Cependant dans les faits, il s'agit davantage d'une question de volonté qu'une question de moyens financiers : *« je vois bien la place qu'on voulait accorder à la formation mais réellement ils ne se donnaient pas les moyens. Pour moi, ce n'est même pas des moyens financiers qui font défaut, c'est juste de la volonté et des moyens organisationnels parce que l'OPCO, le FARE et la FEP donnent un maximum de moyens financiers pour qu'on puisse faire de la formation sans que ça coûte 1 euro à l'entreprise. Ça coûte juste de la volonté et de l'organisation, c'est tout »* (Dirigeant).

Au regard de ceci, il paraît opportun que les groupements de structures (FEI, FEP) et autres organisations patronales, adoptent des mesures incitatives à la formation en direction des responsables de structures. Ceci d'autant plus qu'il a été démontré dans cette thèse que la formation des salariés offre une meilleure chance de réintégration professionnelle durable. Par ailleurs, sans plonger dans l'opportunisme économique, nous avons montré que la formation peut améliorer le résultat de l'entreprise, lorsque celle-ci s'en donne les moyens : *« ...dans mon cas, je peux même vous dire qu'avec toutes les aides qu'on a à l'apprentissage, sur les contrats de professionnalisation, par le pôle emploi et autres, quand je fais les comptes en fin d'année, je gagne de l'argent. Je ne devrais pas le dire mais c'est la réalité. Je ne fais pas ça pour ça, mais factuellement je suis capable de dire à mes exploitants faisons de la formation et sur le compte des résultats ça va rapporter de l'argent et ça va compenser largement toute l'énergie que vous mettez pour organiser votre agence autour de la formation »* (Dirigeant).

4. Quelques mesures incitatives en faveur de la formation dans la propreté

Le FARE (fonds d'actions et de ressources pour les entreprises) est sans doute un outil incontournable pour la formation dans la branche propreté. Il prend en charge beaucoup d'activités ou aspects liés à la formation aussi bien en direction des dirigeants qu'en direction des salariés. À titre d'illustration, lorsque qu'une entreprise envoie par exemple un apprenti dans un CFA qui est à plus de 100 km du lieu d'habitation de l'apprenti, le FARE se charge entièrement de l'hébergement. Ensuite sur certains programmes, il y a des financements partiel

ou total. Par exemple, le programme de formation Covid19 qui a été proposé par l'INHNI en 2020, octroie une prise en charge de 75%. Toujours à titre d'exemple concret, il y a eu un programme formation HEC pour les dirigeants d'entreprises de propreté ou les cadres en 2020. Ce projet a bénéficié d'une prise en charge importante du FARE, soit environ 70%. Donc il y a bien une prise en charge financière qui est propre à la branche de la propreté : *« Le FARE c'est 7 à 8 millions d'euros par an de budget et là-dessus il y a un million qui est destiné à l'apprentissage. Un million, c'est énorme. Donc, Il n'y a pas vraiment de problème de financement de la formation que ce soit en interne ou par un organisme extérieur. Il s'agit surtout d'une problématique organisationnelle. C'est mon avis et c'est mon expérience depuis 13 ans. »* (Dirigeant).

Par ailleurs et de manière globale, on peut noter toutes les aides proposées par pôle emploi et l'État que les entreprises de propreté et les entreprises d'insertion en général, tardent à utiliser : *« Quand je veux faire une formation, je trouve des budgets, par AKTO, par le FARE, via des dispositifs, avec le pôle emploi quand il s'agit d'introduire un demandeur d'emploi. Il y a plein de dispositifs mais il faut que les entreprises de propreté sachent où aller chercher. Ça c'est peut-être la partie qui est la moins facile. »* (Dirigeant). Notre sondage post étude de cas a révélé que les entreprises d'insertion éprouvent des difficultés à aller chercher des financements pour leurs besoins en formation. La responsabilité d'encadrer les structures dans ce sens revient à l'OPCO et donc à l'AKTO en ce qui est de la propreté. C'est parfaitement son rôle de conseiller et d'accompagner les entreprises dans la mise en place de la formation. Mais il y a aussi la fédération de entreprises d'insertion (FEI) qui peut servir de ressource pour les questions du même type.

Cependant, il faut reconnaître qu'il y a un problème important qui est celui de la question du développement. C'est-à-dire que, compte tenu du niveau de financement public, l'État reconnaît lui-même qu'il ne finance pas l'insertion au prix que ça coûte d'après une étude du Dares (2019). Cette étude avait mis en évidence que le financement de l'État de la partie insertion ne couvre pas les coûts liés à cette mission. Et c'est toujours le cas aujourd'hui. Ce qui amène les structures à rechercher souvent des cofinancements à leurs actions. Mais en général, l'entreprise d'insertion se retrouve à cofinancer elle-même une part importante de sa mission sociale. Ce qui en théorie peut être admis, mais qui en réalité a une incidence importante. Car cette charge empêche l'entreprise d'insertion de dégager ses fonds propres au fur et à mesure y compris de dégager des capacités à investir. La réalité économique est que les entreprises d'insertion ont des fonds propres faibles et restent assez fragiles sur la capacité d'investissement et de développement sur les projets un peu lourds. Cela représente un lourd

handicap par rapport aux structures traditionnelles alors qu'elles sont pourtant confrontées aux mêmes règles du marché. Handicap qu'on peut retrouver sous la question de la formation des salariés en parcours d'insertion, où là aussi la lourdeur du système en place ne permet pas toujours la prise en charge rapide des coûts de formation des salariés du secteur. Et donc les entreprises d'insertion se retrouvent face à un dilemme où en même temps elles souhaitent former les salariés et améliorer les chances de réussite de leur parcours d'insertion et en même temps, elles sont contraintes par ses faibles capacités financières et organisationnelles. Dans tous les cas, nous pensons que ce n'est pas à l'entreprise de financer la formation d'un salarié qui ne va pas rester chez elle. Cette charge incombe aux partenaires et au secteur qui va embaucher la personne. La taille des entreprises d'insertion représente aussi un handicap majeur à l'accomplissement de leur mission sociale. Ces entreprises sont souvent dix fois plus petites que leurs homologues du secteur traditionnel. Ce qui, au vu de la charge administrative qu'impose les demandes de subventions, représente une limite sérieuse au déploiement des formations. Il manque à ces structures à faire un seuil de croissance pour atteindre des tailles un peu plus significatives, ce qui les met en fragilité. Dans ces conditions il y a lieu de reconnaître que le fait d'internaliser la formation ne changerait pas fondamentalement les choses. Il s'agirait en revanche d'un élément de facilitation de l'acceptation de la formation par les salariés. Mais ce qui paraît important, c'est surtout la qualité de la formation qui est délivrée. C'est-à-dire qu'une mauvaise formation faite en interne sera aussi peu suivie et peu intéressante pour les salariés que si elle l'était à l'externe. Et que là-dessus, il faut faire attention à des personnes qui n'ont pas très envie de se former ; avoir l'air de ne pas se former tout en le faisant serait l'un des buts de l'AFEST mais ce n'est pas si simple. Car il faut aussi proposer des modalités de formation un peu différentes.

Pour finir, nous recommandons de surtout raisonner la formation comme une équation à résoudre pour la qualité du parcours et non pour la qualité de l'offre de l'entreprise. Ça peut y contribuer. Mais in-fine, la raison d'être de toute entreprise d'insertion est d'accompagner les personnes en difficulté pour qu'elles puissent retrouver rapidement durablement le chemin de l'emploi. L'idée fondamentale est justement que ces personnes quittent l'entreprise au terme de leur parcours. Il faut en outre que la machine fonctionnelle s'épanouisse pour parvenir au résultat escompté. L'aide-au-poste en théorie finance à la fois la monoproduction et le sur-encadrement. Donc si un financement vient combler ce déficit et que l'entreprise n'arrive pas à atteindre l'équilibre économique, il faut aussi qu'elle se pose des questions sur des raisons de cette difficulté. Internaliser la formation n'aura pas pour vocation à résoudre tous les problèmes.

Il faut que le projet soit suffisamment mûr et le processus correctement encadré. Sinon, l'entreprise encourt le risque qu'une mauvaise expérience d'internalisation de l'outil pédagogique devienne une façon de déporter le problème, sans y avoir apporté une solution pérenne.

BIBLIOGRAPHIE

Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). Innovations managériales, attrapons-les toutes! - Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management. *Revue française de gestion*, 43(264), 117-142.

Adjerad, S. & Ballet, J. (2004). L'insertion dans tous ses états, l'Harmattan, Paris.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. Gérer et Comprendre. Annales des Mines ESKA, pp.4-17 (N°. Hal-00081741).

Alaoui Mhammedi, M. (2020). La dotation de solidarité communautaire et ses effets sur la péréquation financière : une recherche-action au sein d'une communauté urbaine, thèse soutenue à l'Université de Bourgogne Franche-Comté.

Albert-Cromarias, A., & Dos Santos, C. (2019). L'objet frontière, une forme d'innovation managériale pour répondre aux paradoxes (N°. Hal-02330004).

Albert-Cromarias, A., Dos Santos, C., & Nautre, B. (2018). Quelle réponse stratégique aux paradoxes d'un centre de lutte contre le cancer? *Revue française de gestion*, (6), 43-58.

Alcouffe, S., Nicolas B. & Levant, Y. (2003). Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, tome 9, mai, p. 7-26.

Alcouffe S. (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'AFC en France. Gestion et management. HEC.

Allaire, R., Laville, J. L. & Cattani, A. (2005). Dictionnaire de l'autre économie. Paris, Desclée de Brouwer, 564 p.

Alternative économique (2010). « L'insertion par l'activité économique », hors-série pratique n°044 - 05/2010.

Ansari, S. M., Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse, *The Academy of Management Review*, vol. 35 (1), p. 67–92.

Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations. *Revue française de gestion*, (1), 143-157.

Autissier, D., Metais-Wiersch, E. & Peretti, J. (2019). Outil 2. Le modèle commande/contrôle. Dans : D. Autissier, E. Metais-Wiersch & Peretti, J. (Dir), *La boîte à outils de l'Innovation managériale* (pp. 16-17). Paris: Dunod.

Autissier, D., Johnson, K. & Moutot J M. (2018). L'innovation managériale. Design thiking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur. Paris, Goupe Eyrolles.

Autissier, D., Johnson, K. & Moutot, JM. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 13, (2), 25-33. doi:10.3917/qdm.162.0025.

Autissier, D., Bensebaa, F., & Moutot, J. M. (2012). *Les stratégies de changement: L'hypercube du changement gagnant*. Dunod.

Amiel, O. (2009). Le solidarisme, une doctrine juridique et politique française de Léon Bourgeois à la Ve République. *Parlement[s]*, *Revue d'histoire politique*, 11, 149-160.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.

Avenier, M. J., & gavard-Perret, M. L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique* (N°. Hal-00355392).

Avion, J. M. (2013). *Théorie des organisations*. 4^{ème} édition, Dunod.

Avisé (2019). Un Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique au service d'une société inclusive. <https://www.avise.org>. Consulté le 31/08/2022.

Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

Bassac, C., Busquets, J., & VerseL, M. (2009). Analyse statistique des données textuelles à partir de publications de Calvet concernant les langues minoritaires. *Lengas. Revue de sociolinguistique*, (66), 57-78.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J.M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p. 228-262). Paris: Dunod.

Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and Social Impact Measurement amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72, p. 447–458.

Bastien, MC., Bernardi, S., Bertaux, R & Blanc, M. (2004). *Education populaire, territoires ruraux et développement*. Harmattan.

Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *Management*, 21(4), 1278-1305.

Battilana J., Leca B. & Boxenbaum E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, p.65-107.

Beaudouin, V & Lahlou, S. (1993). L'analyse lexicale : Outil d'exploration des représentations. *Résultats illustratifs*. <https://www.credoc.fr/publications>. Consulté le 24/03/2022.

Ben Abdallah, L. & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 4(4-5), 133-146. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>.

Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020). Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France. France Stratégie, document de travail n°2020-03. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/pdf>. Consulté le 16/12/2021.

Ben Zaied, R., Affes, H. & Hikkerova, L. (2015). Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle. *Gestion 2000*, volume 32.

Besançon, E., Chochoy, N. & Guyon, T. (2013). L'innovation sociale: Principes et fondements d'un concept. Paris: L'Harmattan.

Belet, D. (2019). Chapitre 2. Développer une culture d'apprenance : Enjeu-clé pour la performance globale et pérenne des entreprises. Dans : Soufyane Frimousse éd., *L'apprenance au service de la performance* (pp. 21-34).

Bertaux, R. (2004). Qualification et compétences dans le champ social. *Cahiers de l'actif*, (338-339).

Bidet E., Filippi M. & Richez-Battesti N. (2019). Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte. *RECMA*, 353(3), 124-137.

Blanc J. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes, *Économies et sociétés*, 2(1), 55-82.

Bigourdan B., Tcherkachine D. (2004). Evaluer et optimiser le projet associatif : diagnostic stratégique de l'association, éditions Juris Associations.

Birkinshaw J., Hamel G. & Mol m.J. (2008). « Management Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p. 825-845.

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol M.J. (2008), « Management Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p. 825-845.

Bollecker, G. & noble, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(2), 43-62. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0043>

Bonnafeuf-Boucher, M. & Dahl rendtorff, J. (2014). Introduction. Dans : Maria Bonnafeuf-Boucher éd., *La theorie des parties prenantes* (pp. 5-8). Paris: La Découverte.

Bonnard, C., Giret, J. F., & Kossi, Y. (2020). Risque d'exclusion sociale et ressources des jeunes NEET. *Économie et Statistique/Economics and Statistics*, (514-515-516), 133-154.

Boncler J. & Hlady Rispal M. (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, les éditions de l'ADREG.

Borello J.M. (2018). Donnons-nous les moyens de l'inclusion. Rapport à la ministre du Travail.

Bouchard M., Bourque G. & Levesque B. (2000) L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques No ET0013.

Bouchard, M. J. (2006). *L'innovation sociale en économie sociale*. Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal.

Bouche J. (2004). Origines proudhoniennes de la mutualité, dans : Actes du colloque de la Société Proudhon du 6 décembre 2003, Les lignées proudhoniennes, Paris : Société P.-J. Proudhon, EHESS.

Bourguignon, T. (2018). Chapitre 2. « Les grandes ruptures sociétales », dans : Bourguignon, T. (2018). *Entreprises: vers l'excellence: Une méthodologie de la performance par le management agile*. Dunod.

Bouvier-Patron, P. (1992). *Eléments d'une approche théorique des réseaux d'entreprises* (Doctoral dissertation, Grenoble 2).

Brasseur, M. (2012). L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers. *Recherches en Sciences de Gestion*, 89(2), 103-118. doi:10.3917/resg.089.0101.

Broustail, J., & Frery, F. (1993). *Le management strategique de l'innovation: 1993*. Dalloz.

Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing competing logics in for-profit social enterprises: A need for hybrid governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263-288.

Bucolo E., Eme B. & Gardin L. (2012), Les entreprises sociales et l'insertion par l'activité économique en France, in Gardin L., Laville J.-L., Nyssens M. (dir.), *Entreprise sociale et insertion*, Paris, Desclée De Brouwer, pp. 185-216.

Calvo, M. (2018). *Le traitement de la crise économique par les agences de presse: une comparaison France/Espagne* (Doctoral dissertation, Université Toulouse le Mirail-Toulouse II).

Calvo-Armengol, A. (2004): « Job Contact Networks », *Journal of Economic Theory* 115: 191-206.

Carre, P., & Lebel, M. (2005). *L'apprentissage. Vers un nouveau rapport au savoir*. Paris: Dunod, 212.

Cartier, J. P. & Castra, D. (2004). L'insertion professionnelle des publics précaires. Paris: PUF. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (33/1), 171-173.

Cary, P. & Laville, J.L. (2015). L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 23-37. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0023>

Castagnos, J C., & EChevin, C. (1990). Stratégies et jeu de structures dans les laboratoires universitaires français. *Politiques et Management Public*, 8(1), 27-48.

Cervera, M., & Defalvard, H. (2009). Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique. *Travail et emploi*, (119), 51-62.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.

Cihuelo, J. (2009). Les contingences organisationnelles d'une recherche longitudinale en entreprise. *Sociologies pratiques*, 2(2), 111-124. <https://doi.org/10.3917/sopr.019.0111>.

Claveau N. & Tannery F. (2002), La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs, in N. Mourgues, *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, Ems, p. 121-150.

Cohen-Scali, V. (2013). L'insertion professionnelle. Dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 177-180). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0177>.

Collerette, P., Delisle, G., & PERRON, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.

Colin, B., Eme, B., & Laville, J L. (1994). *Cohésion sociale et emploi*. Des clé de Brouwer.

Combes-joret, M., & Lethielleux, L. (2020). *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire: Initiatives inspirantes et modèles novateurs*. Editions et presses universitaires de Reims.

Cristol, D. (2019). Chapitre 3. L'apprenance un concept critique des sciences de gestion ?. Dans : Soufyane Frimousse éd., *L'apprenance au service de la performance* (pp. 35-50). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frim.2019.01.0035>

Cristol, D. (2009). L'enseignement des sciences de gestion s'oppose-t-il à l'apprentissage du management? *Revue internationale de psychosociologie*, 15(37), 307-325.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).

Cyert, R. M., March, J. G., & Clarkson, G. P. E. (1963a). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Cyert, R. M., March, J. G., & Clarkson, G. P. E. (1963b). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Dalmasso, C., Gand, S., & Garcias, F. (2019). Peut-on concilier croissance interne des ressources spécifiques et performance? Le cas des ressources humaines d'ingénierie. *Management international/International Management/Gestion Internacional*, 23(4), 124-135.

Damanpour, F. & Schneider, M. (2006), « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers », *British Journal of Management*, Vol. 17, p. 215–236.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, p.555-590.

Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, vol. 34, p. 675-688.

Damanpour F. & Evan W. (1984). Organizational innovation and performance: the Problem of “organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 392-409.

Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.

Damanpour F. & Aravind D. (2006). Product and process innovation: a review of organizational and environmental determinants”, dans Jerald Hage & Marius Meeus (Ed.). *Innovation science and Institutional Change. A research Handbook*: p. 38-65, Oxford University Press.

Dameron, S. (2005). La dualité du travail coopératif. *Revue française de gestion*, (5), 105-120.

Damon, J. (2018). *L'exclusion: « Que sais-je? »* n° 3077. Que sais-je.

Daniel, E., Myers, A. & Dixon, K. (2012). Adoption rationales of new management practices. *Journal of Business Research*, vol. 65, 3, pp.371-380.

Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. *Revue française d'administration publique*, n°115, (3), 377-382.

David A. (1996). « Structure et dynamique des innovations managériales », Cinquième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 12-15 mai. <https://www.researchgate.net/profile/Albert-David-2/publication>.

Defalvard, H. (2015). La révolution de l'économie (en 10 leçons). Éditions de l'Atelier.

De Lancer Julnes P. (2008). Performance-Based Management Systems- Effective Implementation and Maintenance. *Public Administration and Public Policy*, CRC Press.

Deschenaux, F., & Laflamme, C. (2009). Réseau social et capital social: une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois. *Sociologies*.

Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 9-23.

Deshayes, E., Dupon-Lahitte B., Grolière C., Jelin M., Tissot F., Eme B., Laville J-L. (Dir.), (1994). Cohésion sociale et emploi, Paris, Desclée de Brouwer, (Sociologie économique), In: Formation Emploi. N.49, 1995. Baccalauréat professionnel. pp. 116-117.

Devillers, P. (1998). Le coopératisme de Charles Gide. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, (67), 68-83.

Dimaggio, P., Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dion-Loye, S. (2021). *La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998*.

Dorival, C. (2007). L'insertion au service de l'emploi. *Alternatives Économiques*, 261, 46-46. <https://doi.org/10.3917/ae.261.0046>.

Dorival, C. (2007). De la solidarité au cœur de l'économie. *Alternatives Économiques*, 257, 40-40. <https://doi.org/10.3917/ae.257.0040>

Draperi J F. (2018). L'environnement, nouvel horizon coopératif? *RECMA*, 4-5.

Draperi, J F. (2003). L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (288), 48-66.

Dubar, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Éducation et sociétés*, 1(1), 23-36. <https://doi.org/10.3917/es.007.0023>.

Dubouloz, S. & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle: S'ouvrir pour innover plus ?. *Revue française de gestion*, 235, (6), 129-147. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-129.htm>.

Duchesne, S. (2000). Pratique de l'entretien dit non-directif. Dans M. Bachir (dir.). *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique* (p. 9-30). Paris: PUF.

Duclos, H. (2007). Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation. *Cahier de l'AVISE* n, 5.

Dumas, E. (2021). Créer une conciergerie d'entreprises en fédérant les SIAE d'un territoire: enjeux des contradictions entre missions sociales et objectifs productifs (Doctoral dissertation, Université de Lorraine).

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.

Dutta, B., Matthew, O. & Jackson (2003) : *Networks and Groups : Models of Strategic Formation*, Springer Verlag.

Doytcheva, M. (2018). *Le multiculturalisme*, Paris, La Découverte, 128 p.

Eme, B., & Laville, J L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(1), 105-125.

Eme, B., & Laville, J L. (2006). Économie solidaire (2). *JL Laville, AD Cattani, Dictionnaire de l'autre économie, Folio actuel, Gallimard, Paris*, 303-312.

Eme, B., (2007). Une histoire de l'insertion par l'économie, *Alternative Economique* N°030-09/2007. [https:// www.alternatives-economiques.fr](https://www.alternatives-economiques.fr). Consulté le 08/02/2022.

Escofier-Cordier, B. (1969). L'analyse factorielle des correspondances. *Cahiers du Bureau universitaire de recherche opérationnelle Série Recherche*, 13, 25-59.

Evan, W. (1966a). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53. <https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580>.

Evan, W. (1966b). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53. <https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580>.

Fallery, B. & MartI, C. (2007). Vers des nouveaux types de réseaux sur internet ? Les réseaux à liens faibles du dirigeant de petite entreprise. *Management & Avenir*, 13, 169-181. <https://doi.org/10.3917/mav.013.0169>.

Fernagu Oudet, S. (2010). Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de « ville apprenante ». *Spécificités*, 3, 19-38. <https://doi.org/10.3917/spec.003.0019>

Freeman, R E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Freeman, R E., & Mcvea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.

Freeman, R E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für wirtschafts-und unternehmensethik*, 5(3), 228-254.

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Apprenance: serial learner et rebel talent. *Revue Management Innovation*, (1), 27-37.

Gadrey, J. (2006). L'utilité sociale en question: à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation, in: J-N. Chopart, G. Neyret, D. Rault (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris: La Découverte (Recherches), pp. 236-279.

Gadrey, J. (2005). L'invention de l'utilité sociale des associations en France: à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation. *Économie et solidarités*, 36(1), 7-26.

Gagnon YC. (2012). *Etude de cas comme méthode de recherche*, 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Quebec.

Garvin D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, juillet-août.

Gianfaldoni, P. (2018). Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail. *Marché et organisations*, (1), 81-101.

Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 38(2), 129-150.

Gianfaldoni, P., & Rostaing, F. (2010). L'insertion par l'Activité Economique comme espace d'action publique: entre politique publique et gouvernance. *Politiques et management public*, 27(1), 143-165.

Gianfaldoni, P. & Tamiozzo, S. (2012). Les impensés de la « performance sociale » dans l'insertion par l'activité économique. Le cas des ateliers et chantiers d'insertion. *Travail, organisations et politiques publiques: quelle soutenabilité à l'heure de la mondialisation?* 441-456.

Gino, F. (2018). *Rebel talent: Why it pays to break the rules at work and in life*. Pan Macmillan.

Girod-Seville M., Perret V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », chapitre 1, in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13-33.

Glaser, B. G. & Strauss A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter.

Glémain, P. (2019). Le « révalisable » : entreprendre l'innovation au service du territoire : Éléments de compréhension avec le cluster des Articulateurs. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, , 987-1006. <https://doi.org/10.3917/reru.195.0987>

Glémain, P. & Richez-Battesti, N. (2018). Présentation générale. *Marché et organisations*, 31, 11-12. <https://doi.org/10.3917/maorg.031.0011>

Glémain, P., Henaff, G., Urasadettan, J., Amintas, A., Bioteau, E., & Guy, Y. (2015). Social Enterprise in France: Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs): French version. ICSEM Working Papers, 1-32.

Gosselin, H., & Turan-pelletier, G. (2015). Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique. *Rapport Igas, décembre*.

Granovetter, M. (2006). L'influence de la structure sociale sur les activités économiques. *Sociologies pratiques*, 13, 9-36. <https://doi.org/10.3917/sopr.013.0009>.

Granovetter, M. (2000). Le marché autrement: les réseaux dans l'économie. Paris: Desclée de Brouwer.

Granovetter, M. (1973). « The strength of weak ties », *The American Journal of Sociology*, 78, p. 1360-1380.

Guedri, Z., Hussler, C. & Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, 240, 13-28. <https://doi.org>.

Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, 42(258), 29-44.

Hall, M., Millo Y. & Barman E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52, 7, 907-934.

Hamel, G. (2009). Management innovation. *Leadership Excellence*, vol. 26, n°5, p. 5.

Hamel, G. (2008). The future of management. *Human resource management international digest*.

Hamel, G. (2006). The why, what and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84: 2, p. 72-84.

Hamel, G. P., Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-78.

Hatchuel, A. (2014). Sciences de gestion et convivialisme : concevoir l'agir responsable. *Revue du MAUSS*, 127.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts. *Paris: Economica*, 263.

Hassen, N. B., & Hofaidhllaoui, M. (2012). L'employabilité des salariés: facteur de la performance des entreprises? *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 129-150.

Heutte, J., & Jullien, J M. (2011). Éclairage de la complexité du pilotage du collectif individuellement motive en configuration adhocratique dans un contexte d'innovations pédagogiques. In *Actes du 23e colloque de l'association pour le développement des méthodes d'évaluation en éducation (ADMEE) Europe" Évaluation et enseignement supérieur*.

Hlady-rispaL, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.

Hoareau C. (2021). Le Réseau Créatif de Pratiques pour soutenir et diffuser des pratiques innovantes : Structurer et animer une innovation organisationnelle : Le cas du champ de la santé. Thèse de doctorat soutenue à Aix-Marseille Université.

Hoarau C., & Laville J L. (2008). La gouvernance des associations. <https://www.cairn.info/la-gouvernance-des-associations--9782749209791.htm>.

Ingham, M., Takeuchi, H., Nonaka, I., & Koenig, G. (1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.

Janissek-Muniz, R., & Lesca, H. (2003). Veille stratégique: application d'internet et sites web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif. In *Colloque de l'Association Information et Management*.

Jarzabkowski, P., Lê, JK et Van de Ven, AH (2013). Répondre à des demandes stratégiques concurrentes : comment co-évoluer les paradoxes de l'organisation, de l'appartenance et de la performance. *Organisation stratégique*, 11 (3), 245-280.

JeanteT, T. (2006). Économie sociale: la solidarité au défi de l'efficacité. *Etudes de la documentation française*, (5227), 13-175.

Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action: oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 1-35.

Juan, M. & Laville, J. L. (2020). Pour un questionnement critique de l'innovation sociale. Dans : Maïté Juan éd., *Du social business à l'économie solidaire: Critique de l'innovation sociale* (pp. 7-40). Toulouse: Éres. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2020.01.0007>.

Julien, P. A., Andriambeloson, E., & Ramangalahy, C. (2002). Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre. *Actes du 6ème Congrès internationale francophone sur la PME, HEC-Montréal, Octobre*.

Kamoche, K. & Mamman, A. (2007). Toward a new theoretical perspective for understanding management innovations in Africa. International Academy of African Business and Development, London.

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.

Klein, J. & Laville, J. L. (2014). L'innovation sociale : repères introductifs. Dans *L'innovation sociale* (pp. 7-44). Toulouse: ERES. doi: 10.3917/eres.moula.2014.01.0007.

Klein, J. L., & Harrisson, D. (Eds.). (2006). *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. PUQ.

Kleszczowski, J. (2017). Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation, thèse de doctorat soutenue à l'Université Paris-Saclay.

Laflamme, C. (1984). Une contribution à un cadre théorique sur l'insertion professionnelle des jeunes. *Revue des sciences de l'éducation*, 10(2), 199–216. <https://doi.org/10.7202/900447ar>.

Lambey-Checchin, C. & Lardeau, M. (2019). À la recherche d'un équilibre dans la gestion des tensions : comparaison de deux associations d'insertion sociale. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 14(2), 5-17. doi:10.3917/ror.142.0005.

Laroche, H. & Nioche, J. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*.

Laville, J. L. (1994). Cohésion sociale et emploi, Paris, Desclée de Brouwer, (Sociologie économique), In: Formation Emploi. N.49, 1995. Baccalauréat professionnel. pp. 116-117.

Laville, J.L. & Cattani, A. D. (2008). Dictionnaire de l'autre économie. Paris: Gallimard.

Lebart, L., & Salem, A. (1994). Statistique textuelle. *Paris: Dunod*.

Le Roy, F., Robert, M. & giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235, 77 90. <https://doi.org/https://www.cairn.info>.

Lecoutre, M. & Lièvre, P. (2019). Le lien faible coopératif: Une poursuite du programme de Granovetter. *Revue française de gestion*, 279(2), 11-26. doi:10.3166/rfg.2019.00316.

Levillain, K. (2015). Les entreprises à mission: Formes, modèle et implications d'un engagement collectif (Doctoral dissertation).

Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.

Lianzon, F. (2009). Les structures d'insertion par l'activité économique et l'évolution de leur environnement : le défi d'une double problématique, développer une situation économique viable au profit d'un projet social. Mémoire de recherche master 2- Université Lumière de Lyon II.

Lizarcaburu, L. (2015). Économie Sociale et Solidaire (ESS) : enjeux actuels d'un secteur en plein essor. Analyse publiée sur «leconomiste.eu» (BSI-Economics), le 20/01/2015. Consulté le 08/04/2021.

Loubere, L., & Ratinaud, P. (2014). Documentation IRaMuTeQ 0.6 alpha 3 version 0.1 <http://www.iramuteq.Org /documentation/fichiers/documentation>.

Longo, M., Berthet, T. & Alfonsi, J. (2021). Faire face aux injonctions paradoxales par la pratique: Les intervenants en emploi auprès des jeunes vulnérables en France et au Québec. *Agora débats/jeunesses*, 89, 113-128.

Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multi sociétaires à vocation sociale: le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international/International Management/Gestion Internacional*, 22(2), 128-143.

Mailis, N. (2009). Management de la qualité et organisation apprenante: l'apport de Deming. *ESSACHESS–Journal for Communication Studies*, 2(1 (3)), 11-23.

Martinet, A. C. (2016). Recherche en stratégie : Un problème de granularité, *Revue française de gestion*, N° 256, 11-18.

Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2007). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, (11), 199-214.

Mamman, B. A. (2009). From management innovation to management practice. The international journal of organizational innovation, 2, 2, pp. 22-60.

Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, 2012*, 687-699.

Mauger, G. (2001). Les politiques d'insertion: Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1(1-2), 5-14. <https://doi.org/10.3917/arss.136.0005>.

Maurel, C., & Pantin, F. (2020). Les outils et pratiques de contrôle de gestion dans les Scop pour piloter la performance globale. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-10).

Maurel, C., & Pujol, L. (2019). De la mutualisation de services au lean government pour rechercher des économies financières dans les collectivités territoriales: le cas d'une communauté urbaine. *Politiques et Management Public*, 36(3), 321.

Mahdi, S. (2021). Innovation sociale: évaluation des effets d'un dispositif innovant sur les professionnels de l'accompagnement socioprofessionnel: le cas du projet Reliance sur le département de Meurthe et-Moselle (Doctoral dissertation, Université de Lorraine).

Meier, O. (2013). *Stratégies et changement*. Dunod.

Meier, O. (2009). *Stratégies de croissance: Fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne*. Dunod.

Méric J. (2003). « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale », *Comptabilité-contrôle-Audit*, numéro spécial, mai, p. 129-145.

Michaud, M., & Audebrand, L. (2014). Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité: le cas de l'Accorderie de Québec. *Économie et Solidarités*, 44(1-2), 152-168.

Michaud, V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *Management*, 16(3), 294-331.

Moisdon, J-C. (2016). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 21.

Mol, M. et Birkinshaw J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices, *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.

Mongin, P. (1986). Simon, Stigler et les théories de la rationalité limitée. *Social Science Information*, 25(3), 555-606.

Muller, P., & Tanguy, C. (2019). Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme intermédiaires de l'innovation sociale: leurs apports... et limites. *Innovations*, (1), 189-217.

Miles, M B. & Huberman, A M. (2004). *Qualitative data analysis: An expanded source-book*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mitzinneck, B C., & Besharov, M L. (2019). Managing value tensions in collective social entrepreneurship: The role of temporal, structural, and collaborative compromise. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 381-400.

Mintzberg, H. (1990). Manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*.

Mintzberg, H., Waters, J A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation. *Les Editions Agence d'ARC Inc., Paris*, 62-9.

Nobre, T. (2013). *Chapitre 1. L'innovation managériale : le nouveau facteur-clé de succès des organisations ?*. Dans : Thierry Nobre éd., *L'innovation managériale à l'hôpital : 14 cas de mise en œuvre* (pp. 11-30). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.nobr.2013.01.0011>

Nogues H. (2017). La gestion des associations, RECMA, 148-159.

Nogues, H. (2006). Compte rendu de [Économie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité, Thierry Jeantet, La Documentation française, série « Études », n° 5227, Paris, janvier 2006, 175 p.] *Revue internationale de l'économie sociale*, (300), 90–91.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 1, p. 14-37.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

Olry-Louis, I., Vonthron, A. M., Vayre, E. & Soidet, I. (2017). *Les transitions professionnelles: nouvelles problématiques psychosociales*. Dunod.

Oudet, S. F. (2010). Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de « ville apprenante ». *Specificites*, (1), 19-38.

Oudet, S. F. (2006). *Organisation du travail et développement des compétences: construire la professionnalisation*. Editions L'Harmattan.

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001.

Paris, T., & Bettach, O. (2015). Ressources humaines. *Filemanagement des industries culturelles et créatives*, 197-232.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.

Parthenay, C. (2004). Herbert Simon: rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. *Les grands auteurs en économie des organisations*, 1-28.

Pedler M., Boydell T. & Burgoyne J. (1996). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, London (seconde édition), McGraw-Hill Professional, 243 p.

Peeters, C., Massini, S. & Lewin, A. Y. (2014). Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation: The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy. *Organization Studies*, Vol. 35(9), p. 1343–1371.

Péneau, M. & Servant, L. (2012). La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique. *Le Sociographe*, -5, 159-182.

Perret, V., Josserand, E. (2003). *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations*. Ellipses

Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536314>.

Perret, V. & Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.A. Thietart (dir.), Recherche en management. Paris: Dunod.

Perret, V. & Seville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.A. Thietart (dir.), Méthodes de recherche en management (2e éd., chap. 1, p. 13-33). Paris : Dunod.

Peretti, J. M., & Frimousse, S. (2019). *L'apprenance au service de la performance*. Éditions EMS.

Pesqueux, Y. (2020). De l'organisation apprenante aux communautés de pratique. Master. France. (Halshs-02886442)

Petit, L., Lejeune, L., Gantier, F., Ghesquière, I. & Sallard, F. (2022). AFEST : Quelles incidences sur la professionnalisation des formateurs ? *Éducation Permanente*, 231, 49-59.

Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Paris: Gallimard.

Pincemin, B. (2012). Hétérogénéité des corpus et textométrie. *Langages*, (3), 13-26.

Plaisance, E., Belmont, B., Verillon, A., & Schneider, C. (2007). Intégration ou inclusion? *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, (1), 159-164.

Pluvillage, J. (2011). Innovations, alternatives et diversité des exploitations agricoles. *Pour*, 212, (5), 187-197.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: *Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.

Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de “gros” corpus et stabilité des “mondes lexicaux”: analyse du “CableGate” avec IRaMuTeQ. *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, 835-844.

Rauch, J E. & Casella, A. (2001). *Networks and markets*, New York, Russell Sage.

Rasolofo-Distler, F. & Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], mis en ligne le 06 février 2014, consulté le 13 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1406> ; DOI : 10.4000/fcs.1406.

Roure, H., & Reinert, M. (1993). Analyse d'un entretien à l'aide d'une méthode d'analyse lexicale. In *Actes du Colloque des secondes journées internationales d'analyse de données textuelles* (pp. 418-428).

Remy, V. (2016). Les structures de l'insertion par l'activité économique: Un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion. *DARES Analyses*, n° 19.

Remy, V. (2017). L'insertion par l'activité économique. Comment les salariés sont-ils accompagnés et quelle perception en ont-ils? *Travail et emploi*, (151), 29-51.

Reinert, M. (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présenté à l'aide d'une application. *Cahiers de l'analyse des données*, 15(1), 21-36.

Reinert, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexicale. *Cahiers de l'Analyse des Données*, 11(4), 471-481.

Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique: application à l'analyse lexicale par contexte. *Cahiers de l'Analyse des Données*, 8(2), 187-198.

Richez-Battesti, N. et al. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations*, n°38, p. 15-36.

Richez-Battesti, N. & Vallade, D. (2017). ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ? *Revue Management et Avenir*, 105-127.

Roblot, E. (2022). Désapprendre pour apprendre ? La place de la controverse constructive dans le développement d'une fonction interne de formation en situation de travail. Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 02/09/2022 Unité de recherche : Espaces et Sociétés (ESO- UMR 6590 CNRS).

Rodet, D. (2018). Une autre idée de l'économie? Les représentations économiques des acteurs de l'ESS face à l'emploi. *Socio-économie du travail*, (2), 131-163.

Rogers, E M (1995), *Diffusion of innovations*, 4th ed, New York: Free Press.

Rousseau, F. (2008). Rendre visible les apports des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) au développement durable des territoires. In *Table ronde, COORACE & VITA, Séminaire Insertion par l'Activité Économique*.

Royer, I. & Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). Dans R.A. Thiétart et al. (dir.), *Méthodes de recherche en Management*. Paris: Dunod.

Saïas, M., & Metais, E. (2001). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.

Saleh, Y. & Canet, E. (2017). Motivations à l'adoption d'une innovation managériale : déterminants contextuels et conséquences, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Université de Lyon. <https://www.researchgate.net/publication/318661620>.

Schwartz, B., & Lambrichs, L. L. (2013). Moderniser sans exclure. La découverte.

Seghers V. & Allemand S. (2007). L'audace des entrepreneurs sociaux : concilier efficacité économique et innovation sociale, Ed. Autrement, Paris, 2007.

Segrestin, D. (2004). Les chantiers du manager, Armand Colin, Paris.

ScozzI, B., Garavelli, C., & Crowston, K. (2005). Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European journal of innovation management*.

Semenowicz, P. (2018). Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis. *Formation emploi*, 141 | 2018, 175-192.

Semenowicz, P. (2014). L'insertion par l'activité économique au prisme des capacités. *Innovations sociales, innovations économiques*, 383-397.

Serre, F., Desjardins, B., & Tardif, M. (1992). La formation par l'entreprise: un enjeu majeur en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 18(3), 389-407.

Simon, H. (1957). Un modèle comportemental de choix rationnel. *Modèles de l'homme, social et rationnel : Essais mathématiques sur le comportement humain rationnel en milieu social*, 241-260.

Synesi (2019). « Une nouvelle réforme de l'IAE sur les rails ». Rapport publié sur <https://synesi.fr>. Consulté le 31/08/2022.

Six, C. (2019). Analyse lexicale appliquée à une question ouverte à l'aide d'IRaMuTeQ, mémoire de fin d'étude d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage, Université de Rennes.

Smith, W. & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

Smith, W., Gonin, M. & Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3): 407-442.

Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). A paradoxical conception of group dynamics. *Human Relations*, 40(10), 633-657.

Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241, 117-124.

Solle, G., & Rouby, E. (2003). De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion: quelles propositions? *Comptabilité Contrôle Audit*.

Solow, R. M. (1988). La théorie de la croissance et son évolution. *Revue française d'économie*, 3(2), 3-27.

Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35:155–79.

Schwenk, C.R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 5, p. 111-128.

Thiétart, R A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.Paris.

Toffler, A. (1974). *Le Choc du futur*, Denoël, Paris, (réédition Gallimard, 1987).

Trouve, H. (2007). L'utilité sociale : Des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne – Paris I.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76,124-135.

Uyar, A. (2020). Intersection entre insertion et entrepreneurial: une rencontre innovante pour repenser l'accompagnement: Le cas du consortium de l'insertion par l'entrepreneuriat. Mémoire de recherche non-publié. IAE-Caen.

Valette, A., Fatien Diochon, P. & Burellier, F. (2018). À chacun son paradoxe »: Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus. *Revue française de gestion*, 270, 115-126.

Valette, A. (2001). Fallait-il une nouvelle organisation pour changer les modes de régulation: L'expérience des agences régionales de l'hospitalisation. *Revue française des affaires sociales*, 69-75.

Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. [Autre] USTV. pp.105.

Verspieren-Hoste, M. R. (1991). Recherche-action de type stratégique et science (s) de l'éducation (Doctoral dissertation, Université des sciences et techniques de Lille-Flandres-Artois).

Vieta, M., Schatz, N., & Kasparian, G. (2015). Social Return on Investment for Good Foot Delivery. *Nonprofit Management and Leadership*, 26, p. 157–172.

Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization studies*, 17(1), 1-21.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. Free Press.

Yin, R. K. (2013). Validité et généralisation dans les futures évaluations d'études de cas. *Évaluation*, 19 (3), 321-332.

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Series, Second Edition, vol. 34, Sage Publications.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* Second. Sage Publications.

Yunus, M. (2017). Social business entrepreneurs are the solution. In *The future makers* (pp. 219-225). Routledge.

Yusoff, M. (2005). Le service public : Une organisation apprenante: L'expérience malaisienne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 71(3), 497-510. doi:10.3917/risa.713.0497.

Zaltman, G. R. Duncan & Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organizations*. New York; Toronto: Wiley.

LIENS UTILES

<https://www.credoc.fr/publications>. Consulté le 24/03/2022.

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-dt-organisations-du-travail-avril.pdf> . Consulté le 16/12/2021.

[https://doi.org/ https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-71.htm](https://doi.org/https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-71.htm) (BSI-Economics). Consulté le 08/04/2021.

<https://synesi.fr>. Consulté le 31/08/2022.

<http://www.cnei.org>.

<http://www.coorace.org>.

<http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rgpp/revision-generale-politiques-publiques-coup-accelerateur-pour-reforme-etat.html>.

[Code du travail : article L5132-4](#)

Liste des structures d'insertion

[Code du travail : article L5132-5](#)

Contrat avec une entreprise d'insertion

[Code du travail : article L5132-6](#)

Mission dans une entreprise de travail temporaire d'insertion

[Code du travail : article L5132-7](#)

Associations intermédiaires

[Code du travail : articles L5132-15 à L5132-15-1](#)

Ateliers et chantiers d'insertion

[Insertion par l'activité économique](#)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
SECTION 1. CONTEXTUALISATION DU SUJET DE THÈSE	9
SECTION 2 : PROBLÉMATIQUE EN LIEN AVEC L'APPRENTISSAGE DANS L'IAE.....	20
SECTION 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET STRUCTURE DE LA THESE	28
CHAPITRE I : INNOVATION MANAGÉRIALE PERÇUE AU SEIN DES SIAE : CONCEPTS ET THÉORIES MOBILISÉES.....	31
SECTION 1. LA NOTION D'INNOVATIONS MANAGÉRIALES	34
1.1 LE CHOIX DE LA DÉFINITION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE AU SENS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	34
1.2 L'INNOVATION MANAGÉRIALE COMME PREMIÈRE RÉPONSE À UN PROBLÈME ORGANISATIONNEL AU SEIN DES STRUCTURES.....	38
1.2.1 L'importance de l'innovation et de l'innovation en management	44
1.2.2 Ce qui caractérise les typologies d'innovations managériales.....	46
1.2.3 Innovation managériale : Entre nature et faits nouveaux	48
SECTION 2. VUE GLOBALE SUR LES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE) : FOCUS SUR LES EI (ENTREPRISE D'INSERTION)	51
2.1 ORIGINES ET HISTOIRE DE L'INSERTION PAR ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE) 51	
2.2 L'ORGANISATION DE L'IAE.....	53
2.3 L'IAE VERS UNE DYNAMIQUE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ ? ET QUE DIRE DU CONVENTIONNEMENT ?.....	55
SECTION 3. APPORTS DE LA THÉORIE DES PARADOXES ET CELLE DES PARTIES PRENANTES À L'ÉVOLUTION DES EI.....	59
3.1 IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES TENSIONS INTERNES PAR LA THÉORIE DES PARADOXES, COMME CADRE DE CONCEPTUALISATION.....	59
3.1.1 Théorie des paradoxes : Concepts fondamentaux.....	60
3.1.2 Cadre d'analyse et de résolution des tensions par la théorie des paradoxes.....	62
3.2 ASSOCIER LA THÉORIE DE PARTIES PRENANTES À CELLE DE LA FORCE DES LIENS FAIBLES, COMME CADRE DE MODÉLISATION DES INTERACTIONS EXTERNES DES EI AVEC LES TIERS.....	65

3.3	REGARD CROISÉ SUR LES STRATÉGIES D'ENTREPRISE.....	67
3.3.1	Stratégie de la croissance et théorie des réseaux comme cadre d'analyse du changement organisationnel.....	67
3.3.2	La théorie des ressources par l'approche intermédiaire et celle des organisations apprenantes comme cadre d'adaptabilité des EI	68
	CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET DESIGN DE RECHERCHE ASSOCIÉES À UNE ÉTUDE DE CAS MULTI SITES.....	73
	SECTION 1 : CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE	74
1.1	L E POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	74
1.2	LA RECHERCHE- ACTION COMME CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	76
1.2.1	La recherche-action en Cifre.....	76
1.2.2	La recherche-action.....	76
	SECTION 2 : LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE : RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES ..	80
2.1	DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET LE CHEMINEMENT DE LA RECHERCHE-ACTION	80
2.1.1	Recherche exploratoire qualitative et recherche conclusive pour un double raisonnement abductif et confirmatoire (déductif simple)	80
2.1.2	Le cheminement de la recherche-action	82
2.1.2.1	Étape 1 : Recherches exploratoires pour comprendre l'environnement.....	83
2.1.2.2	Étape 2 : Une étude de cas multi sites pour mettre en évidence le fonctionnement des EI et identifier les pistes de conceptualisation d'un autre modèle	84
2.1.2.3	Étape 3 : Une enquête quantitative	86
2.2	LE RECUEIL ET L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	87
2.3	LE RECUEIL ET L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES DE L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES	91
2.3.1.	Le recueil des données de l'étude de cas multi sites	91
2.3.1.1.	La constitution de notre échantillon qualitatif.....	91
2.3.1.2.	Le recueil des données qualitatives	94
2.3.1.2.1.	Le profil des répondants au sein des EI étudiées	95
2.3.1.2.2.	L'entretien comme technique de recueil de données Primaires	96
2.3.1.2.3.	Les difficultés d'accès aux données primaires	99

2.3.1.2.4. La collecte des données secondaires.....	99
2.4 L'ANALYSE LEXICALE COMME MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES	101
2.4.1. L'analyse Lexicale ou analyse textuelle et ses objectifs.....	101
2.4.2. Construction du corpus de l'étude de cas Multi sites.....	102
2.4.3. Présentation d'IRaMuTeQ et ses méthodes statistiques.....	106
2.5 LE TRI À PLAT SIMPLE COMME MÉTHODE D'ANALYSE DU SONDAGE.....	108
2.5.1. Contrôle des données collectées.....	108
2.5.2. Traitement des données brutes pour analyser les résultats	109
2.5.3. Procéder au tri des données.....	109
2.6 DESIGN DE LA RECHERCHE POUR RÉSUMER LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE	110
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ÉTUDES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE	113
SECTION 1 : ANALYSE LEXICOMÉTRIQUE DU COMPARATIF MULTI SITES DES EI DE LA BRANCHE PROPRETÉ	113
1.1 UNE DÉMARCHE INTERPRETATIVISTE	114
1.1.2 Présentation descriptive des résultats.....	116
1.1.2.1. Description de la structure des discours par ADS et CDH.....	116
1.1.2.1.1 L'analyse de similitudes (ADS)	117
1.1.2.1.2 La Classification Descendante Hiérarchique (CDH)	120
1.1.2.2. Logique des discours par l'analyse factorielle de correspondance (AFC)	129
1.2 RECHERCHE D'UNE COMBINAISON POSSIBLE DE L'EI AVEC UN OUTIL PEDAGOGIQUE INTERNE	130
1.2.1 Méthode de Reinert : Evidence d'injonctions paradoxales par une AFC	130
1.2.2 Une analyse de similitudes mettant en relief la formation et l'accompagnement.....	131
SECTION 2 : SYNTHÈSE D'UNE APPROCHE BIDIMENSIONNELLE DE L'ÉTUDE DE CAS ET DU SONDAGE	132
2.1 COMMENTAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE	132
2.1.1 Évidence d'injonctions paradoxales dans les composantes des EI.....	132
2.1.2 Analyse thématique et commentaire des résultats	135

2.2 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DU SONDAGE	146
2.2.1. Population d'étude et structure du questionnaire	147
CHAPITRE IV : DISCUSSION ET ILLUSTRATION D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISES D'INSERTION	171
SECTION1 : DISCUSSION	173
1.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS	173
1.2 FACTEURS LIMITES DE LA CONCILIATION ENTRE VOLETS ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, OBSERVÉS DANS LES RÉSULTATS	175
1.2.1 Les facteurs organisationnels	176
1.2.2 Les facteurs managériaux et les biais de nature sociocognitive	183
1.3 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES : COMPRENDRE LES STRATÉGIES DE GESTION DES TENSIONS AU SEIN DES ENTREPRISES D'INSERTION 186	
1.4 DU PARADOXE ORGANISATIONNEL EN DEUX PÔLES A LA DIMENSION MULTILATÉRALE DE L'EI.....	189
1.5 LA FORMATION : PRINCIPALE RESSOURCES VERS LA CONSTRUCTION D'UNE ORGANISATION APPRENANTE	190
SECTION 2 : PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL POUR LES ENTREPRISES D'INSERTION : LE CONCEPT D'ENTREPRISE ÉCOLE	192
2.1 COMPRENDRE LE CADRE DE CONCEPTUALISATION D'UN OUTIL PÉDAGOGIQUE INTERNE SELON UNE OBSERVATION PARTICIPANTE.....	192
1.5.1 Justificatif : cadre règlementaire, les publics et stratégie	192
1.5.2 Les objectifs de l'Entreprise École.....	198
1.5.3 Le Concept de l'entreprise école comme organisation apprenante	200
1.5.4 Les dimensions externe et interne de l'Entreprise École	202
1.6 COMPRENDRE L'ASPECT FONCTIONNEL DU CONCEPT : LA FORMATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE	206
1.6.1 La formation intra comme moyen de dispense des compétences théoriques avec application sur plateau technique	206
1.6.2 La formation pratique comme moyen d'assurer l'expérience et l'autonomie des salariés sur le terrain et consolider le volet économique.....	207
1.6.3 L'accompagnement transversal par la formation comme moyen de suivi constant et de proximité	208
1.7 LES ÉTAPES DU PARCOURS ÉCOLE	208

1.7.1	Première étape du parcours : Bilan de positionnement.....	209
1.7.2	Les 3 cycles de formation du parcours Ecole avec mise en situation de travail.....	209
1.7.3	Cinquième étape du parcours : Immersion auprès d'une entreprise traditionnelle	210
1.8	ESSAI DE CONCILIATION D'UNE JUXTAPOSITION D'OBJECTIFS AU SEIN DES EI.....	214
1.8.1	Préparer le changement vers une Entreprise École	215
1.8.2	Les valeurs et la Gouvernance comme fondements du changement.....	215
1.8.3	Conduire le changement avec un management directif de l'ensemble de l'équipe	216
1.9	ÉQUILIBRER LES PÔLES CONTRADICTOIRES PAR LA FORMALISATION DE L'OUTIL PÉDAGOGIQUE INTERNE.....	219
1.9.1	Identifier les tensions provenant de pôles contradictoires.....	219
1.9.2	Comprendre les objectifs par pôle pour fixer les objectifs communs.....	221
1.9.3	Identifier et cartographier les parties prenantes.....	222
1.9.4	Choisir et structurer l'outil pédagogique interne : Exemple de l'AFEST	224
1.10	PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DU MODÈLE ET OUTILS DE GESTION.....	225
1.10.1	Comment arrive-t-on à l'équilibre financier du modèle Entreprise École ?	225
1.10.2	Stratégie d'évolution de l'EI par le financement de la formation	225
1.10.3	Équilibre du modèle économique par la résolution d'une problématique globale de qualité.....	229
1.11	RECOMMANDATIONS SUR LES AXES DE MANAGEMENT	230
1.11.1	L'axe organisationnel et managérial.....	230
1.11.2	Manager la qualité et la RSE(i) pour devenir une entreprise inclusive	230
1.11.3	L'axe de la gestion commerciale et relation client	232
1.11.4	Garantir le bon fonctionnement de l'exploitation.....	233
1.11.5	Valider le modèle organisationnel et fonctionnel : administratif et opérationnel.....	233
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	241
	BIBLIOGRAPHIE	264
	LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	296
	LISTE DES TABLEAUX	300
	ANNEXES.....	300

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: INNOVATION MANAGÉRIALE DE TYPE ORGANISATIONNELLE AVEC RELATION DE CAUSE À EFFET ENTRE LES DÉTERMINANTS DE L'ORGANISATION.....	43
FIGURE 2: LES QUATRE POINTS DE DÉPART POSSIBLES DU PROCESSUS D'INTRODUCTION D'UNE INNOVATION MANAGÉRIALE (DAVID ; 1996)	47
FIGURE 3: PROCESSUS D'ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE	93
FIGURE 4: DESIGN DE LA RECHERCHE	111
FIGURE 5 : STRUCTURE STATISTIQUE DU CORPUS AVEC IRAMUTEQ.....	115
FIGURE 6 : ANALYSE DE SIMILITUDES 1 AVEC INDICES DE COOCCURRENCE	119
FIGURE 7 : ANALYSE DE SIMILITUDE 2 AVEC INDICE DE COOCCURRENCE	120
FIGURE 8 : DENDROGRAMME DES CLASSES : CDH DES PRINCIPALES FORMES PAR CLASSE	121
FIGURE 9 : GRAPHE DE LA CLASSE 1	122
FIGURE 10 : GRAPHE DE LA CLASSE 2	123
FIGURE 11 : GRAPHE DE LA CLASSE 3	124
FIGURE 12 : GRAPHE DE LA CLASSE 4	125
FIGURE 13 : CAPTURE D'ÉCRAN DU TABLEAU DES PROFILS ET CHI2 DANS LA CDH	126
FIGURE 14 : CORRESPONDANCE DES CLASSES AVEC LES VARIABLES	127
FIGURE 15 : CHI2 PAR CLASSE ET DENDROGRAMME	128
FIGURE 16 : ANALYSE FACTORIELLE DE CORRESPONDANCE (AFC).....	129
FIGURE 17: COUVERTURE RÉGIONALE DU SONDAGE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE	149
FIGURE 18: TAUX DE PARTICIPATION DES EI PAR NOMBRE DE SALARIES.....	150
FIGURE 19: STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES D'INSERTION	151
FIGURE 20: IDENTIFICATION DES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE FORMATION DANS LES EI	151
FIGURE 21: LES PRINCIPALES CAUSES D'INSATISFACTION DES CLIENTS POUR LES EI	152
FIGURE 22: PRINCIPALES ACTIONS CORRECTIVES EN CAS D'INSATISFACTION DES CLIENTS.....	153
FIGURE 23: RÉFÉRENTIELS , NORMES ET LABELS DE QUALITÉ UTILISÉS PAR LES EI.....	154
FIGURE 24: PROBABILITÉ DE LA FORMATION AU SEIN DES EI.....	155
FIGURE 25: POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN INSERTION	158
FIGURE 26: LA FORMATION INTERNE AU CŒUR DE LA POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES EI.....	158
FIGURE 27: OUTILS PÉDAGOGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN INSERTION	159
FIGURE 28: POINTS FOCALX DE LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE DES SALARIES EN PARCOURS	159
FIGURE 29: TAUX GLOBAL DE FORMATION DANS LES EI	160
FIGURE 30: FORMATIONS EN CQP LES PLUS DÉPLOYÉE DANS LES EI (FILIERE PROPRIÉTÉ EN PARTICULIER)	160
FIGURE 31: LES EI EN FAVEUR DE LA MISE EN PLACE D'OUTILS PÉDAGOGIQUE EN INTERNE	161
FIGURE 32: PRINCIPAUX FREINS À LA FORMALISATION D'OUTIL PÉDAGOGIQUE EN INTERNE DANS LES EI.....	163
FIGURE 33: CONNAISSANCE DES LIGNES DE FINANCEMENT PAR LES DIRIGEANTS	164
FIGURE 34: LES PRINCIPALES LIGNES DE FINANCEMENT DE LA FORMATION	164
FIGURE 35: BUDGET DE FORMATION ET UTILISATION DES LIGNES DE SUBVENTION.....	165
FIGURE 36: PERSPECTIVE FORTE D'INTERNALISATION DE LA FORMATION DANS LES EI	166
FIGURE 37: CONCEPT D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE DANS LES EI	169
FIGURE 38: SYNOPTIQUE DU PARCOURS D'UN SALARIE DANS L'ENTREPRISE ÉCOLE	213

FIGURE 39: ÉBAUCHE D'UN PLAN QUALITÉ POUR UNE ENTREPRISE ÉCOLE.....	231
FIGURE 40: MODÈLE D'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE ET FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE D'INSERTION	239
FIGURE 1: INNOVATION MANAGÉRIALE DE TYPE ORGANISATIONNELLE AVEC RELATION DE CAUSE À EFFET ENTRE LES DÉTERMINANTS DE L'ORGANISATION.....	43
FIGURE 2: LES QUATRE POINTS DE DÉPART POSSIBLES DU PROCESSUS D'INTRODUCTION D'UNE INNOVATION MANAGÉRIALE (DAVID ; 1996)	47
FIGURE 3: PROCESSUS D'ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE	93
FIGURE 4: DESIGN DE LA RECHERCHE	111
FIGURE 5 : STRUCTURE STATISTIQUE DU CORPUS AVEC IRAMUTEQ.....	115
FIGURE 6 : ANALYSE DE SIMILITUDES 1 AVEC INDICES DE COOCCURRENCE	119
FIGURE 7 : ANALYSE DE SIMILITUDE 2 AVEC INDICE DE COOCCURRENCE	120
FIGURE 8 : DENDROGRAMME DES CLASSES : CDH DES PRINCIPALES FORMES PAR CLASSE	121
FIGURE 9 : GRAPHE DE LA CLASSE 1	122
FIGURE 10 : GRAPHE DE LA CLASSE 2	123
FIGURE 11 : GRAPHE DE LA CLASSE 3	124
FIGURE 12 : GRAPHE DE LA CLASSE 4	125
FIGURE 13 : CAPTURE D'ÉCRAN DU TABLEAU DES PROFILS ET CHI2 DANS LA CDH	126
FIGURE 14 : CORRESPONDANCE DES CLASSES AVEC LES VARIABLES	127
FIGURE 15 : CHI2 PAR CLASSE ET DENDROGRAMME	128
FIGURE 16 : ANALYSE FACTORIELLE DE CORRESPONDANCE (AFC).....	129
FIGURE 17: COUVERTURE RÉGIONALE DU SONDAGE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE	149
FIGURE 18: TAUX DE PARTICIPATION DES EI PAR NOMBRE DE SALAIRES	150
FIGURE 19: STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES D'INSERTION	151
FIGURE 20: IDENTIFICATION DES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE FORMATION DANS LES EI	151
FIGURE 21: LES PRINCIPALES CAUSES D'INSATISFACTION DES CLIENTS POUR LES EI	152
FIGURE 22: PRINCIPALES ACTIONS CORRECTIVES EN CAS D'INSATISFACTION DES CLIENTS.....	153
FIGURE 23: RÉFÉRENTIELS , NORMES ET LABELS DE QUALITÉ UTILISÉS PAR LES EI.....	154
FIGURE 24: PROBABILITÉ DE LA FORMATION AU SEIN DES EI	155
FIGURE 25: POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN INSERTION	158
FIGURE 26: LA FORMATION INTERNE AU CŒUR DE LA POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES EI.....	158
FIGURE 27: OUTILS PÉDAGOGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN INSERTION	159
FIGURE 28: POINTS FOCALISÉS DE LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE DES SALAIRES EN PARCOURS	159
FIGURE 29: TAUX GLOBAL DE FORMATION DANS LES EI	160
FIGURE 30: FORMATIONS EN CQP LES PLUS DÉPLOYÉES DANS LES EI (FILÈRE PROPRIÉTÉ EN PARTICULIER)	160
FIGURE 31: LES EI EN FAVEUR DE LA MISE EN PLACE D'OUTILS PÉDAGOGIQUES EN INTERNE	161
FIGURE 32: PRINCIPAUX FREINS À LA FORMALISATION D'OUTIL PÉDAGOGIQUE EN INTERNE DANS LES EI.....	163
FIGURE 33: CONNAISSANCE DES LIGNES DE FINANCEMENT PAR LES DIRIGEANTS	164
FIGURE 34: LES PRINCIPALES LIGNES DE FINANCEMENT DE LA FORMATION	164
FIGURE 35: BUDGET DE FORMATION ET UTILISATION DES LIGNES DE SUBVENTION.....	165
FIGURE 36: PERSPECTIVE FORTE D'INTERNALISATION DE LA FORMATION DANS LES EI	166
FIGURE 37: CONCEPT D'UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE DANS LES EI	169

FIGURE 38: SYNOPTIQUE DU PARCOURS D'UN SALARIE DANS L'ENTREPRISE ÉCOLE	213
FIGURE 39: ÉBAUCHE D'UN PLAN QUALITÉ POUR UNE ENTREPRISE ÉCOLE.....	231
FIGURE 40: MODÈLE D'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE ET FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE D'INSERTION	239

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: DÉFINITION DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES (HOAREAU ; 2021)	35
TABLEAU 2: RÉCAPITULATIF DES AUTEURS SUR LA NOTION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE	41
TABLEAU 3: RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES THÉORIES MOBILISÉES.....	72
TABLEAU 4: LISTE DES ENTRETIENS DE LA PHASE EXPLORATOIRE	89
TABLEAU 5: CRITÈRES D'ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE ET APPRÉCIATION À L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES DES EI ...	93
TABLEAU 6: PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE CAS MULTI SITES.....	95
TABLEAU 7: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DATES D'ENTRETIEN DE L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES.....	97
TABLEAU 8: LIBELLÉ DES CODES DE FORMATAGE DU CORPUS POUR ANALYSE SUR IRAMUTEQ.....	104
TABLEAU 9: STRUCTURE THÉMATIQUE ISSUE DE LA CDH	136
TABLEAU 10: CHI2 ET DENDROGRAMME DE FORMES- CLASSE 3	144
TABLEAU 11: APPRÉCIATION PAR LES DIRIGEANTS DES EI DE LA PERTINENCE OU NON D'UN OUTIL PÉDAGOGIQUE EN INTERNE (OPI).....	162
TABLEAU 12: SYNTHÈSE DES OPINIONS SUR L'INTERNALISATION DE LA FORMATION.....	168
TABLEAU 13: SYNTHÈSE DES RÉPONSES SUR LES LEVIERS D'EFFICACITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE DES EI	169
TABLEAU 14: SYNTHÈSE POUR UN ÉQUILIBRE ENTRE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL AU SEIN DES EI	170
TABLEAU 15: ILLUSTRATION D'UNE JUXTAPOSITION D'OBJECTIFS AU SEIN DES EI.....	177
TABLEAU 16: VERBATIMS ILLUSTRANT LES EFFETS D'ISOLEMENT DU PÔLE OPÉRATIONNEL D'EXPLOITATION	180
TABLEAU 17: FACTEURS MANAGÉRIAUX ET BIAIS SOCIO-COGNITIFS RESPONSABLES DE LA POLARISATION AU SEIN DES EI.....	184
TABLEAU 18: SYNTHÈSE DES IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES DE LA GESTION DES TENSIONS AU SEIN DES EI	188
TABLEAU 19: ANALYSE SWOT D'ESPACE 72 2018-2019	197
TABLEAU 20: COMPOSITION DES CYCLES DE FORMATION DANS UNE ENTREPRISE ÉCOLE	214
TABLEAU 21: PART DE LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LE BILAN D'UNE ENTREPRISE ÉCOLE (2019-2022)	228
TABLEAU 22: SYNTHÈSE DES ACTIONS ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES DE L'ENTREPRISE ÉCOLE	233
TABLEAU 23 : INDICATEURS SOCIOPROFESSIONNELS DE L'ENTREPRISE - ÉCOLE EN 2021.....	251
TABLEAU 24: PERSPECTIVES EMPIRIQUES DE CONSOLIDATION ET DU SUIVI DU MODÈLE DE L'ENTREPRISE ÉCOLE	254

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDES D'ENTRETIEN PAR CATEGORIE	302
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE DU SONDAGE	308
ANNEXE 3 : CORPUS D'ANALYSE DE L'ETUDE DE CAS MULTI SITES	325
ANNEXE 4: TABLEAU DE RÉUNIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES.....	406
ANNEXE 5: RESUME SUR LES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL.....	407
ANNEXE 6: DOSSIER DE SYNTHESE DES STRUCTURES DE L'ETUDE DE CAS MULTI SITES	412

ANNEXE 1: GUIDES D'ENTRETIEN PAR CATÉGORIE

Guide 1: guide d'entretien pour Administrateur/dirigeant	
THEME Objet : Vision globale-projet-objectifs- stratégie-plan d'action- management	CODE INFORMATION
Thème1 : Histoire - activités-évolution et marché	
Historique création , forme juridique, date de création, localisation.	C1
Évolution de l'activité	C2
Accès aux marchés (bassin de développement, taille de l'entreprise	C3
Position de l'entreprise par rapport au secteur de l'IAE	C4
Thème2 : Expertise- culture- travail et emploi	
Expertise (comment) et expérience (nombre d'années) dans le domaine de l'IAE	C5
Culture et valeurs de l'entreprise	C6
Expérience dans la recherche des informations dans le champ de l'IAE et dans le secteur d'activité (comment sont obtenus les informations utiles)	C7
Salariat : les statuts d'emploi (Cdi, Cdd, Cddi, contrats aidés, intermittence, vacations, travail saisonnier ...).	C8
Thème3 : structure économique et financière	
Identifier le modèle économique	C9
Les sources de financement, hiérarchie des ressources	C10
Les partenaires financiers, les montants	C11
L'incidence financière du projet, plan de financement	C12
Thème4 : Stratégie- management et innovations	
Projet de développement, plan et positionnement	C13
Type de management (directif, collégiale, ...) ; rapport hiérarchique	C14
Outils de gestion	C15
Type d'organisation et de structuration	C16
Axes d'innovation managériales	C17
Thème 5 : Territoire et partenariat public-privé	
Rapport et relations avec les partenaires ; identification des partenaires	C18
Incidence du projet sur les partenaires ; le territoire et les collectivités	C19
Existent-ils des relations avec les autres siae ? quels types ?	C20

Les rapports avec l'État, les prescripteurs (pôle emploi, missions locale..) ; les collectivités ; les universités ; les réseaux (lesquels ?)	C21
Thème 6 : formation et accompagnement	
Existe-t-il une stratégie de formation ? une stratégie d'accompagnement ?	C22
Quel type de formation ? dans quel cadre ?	C23
Quel rapport avec la formation en situation de travail ? C'est quoi ?	C24
Quelles plus-value en termes de formation et d'accompagnement (quantitatif/qualitatif)	C25
Thème 7 : Evolution et perspective de développement	
Les forces de l'entreprise (en général) ; les avantages du projet	C26
Les principales difficultés	C27
La vision dans un future proche	C28
Les opportunités à saisir	C29
Les perspectives ou projections à moyen et long terme (en terme de développement et objectifs)	C30

Question finale : Selon vous, y-a-t-il un thème ou une question que vous auriez voulu aborder en dehors ce ceux que nous venons d'évoquer ? le ou les quel(s) ? qu'en dites-vous

Guide 2: guide d'entretien pour responsable formation /formateur interne

THEME Objet : compréhension du projet-organisation générale de la formation- AFEST	CODE INFORMATION
Thème8 : Adhésion au projet d'entreprise-formateur	
Connaissance de l'entreprise, culture et valeurs par formateur	C31
Vision du marché par le formateur	C32
Rôle et responsabilités en terme de formation	C33
Perception du projet par le formateur	C34
Thème9 : Expertise de formation	
Expérience (nombre d'années) et compétences en formation ; qualifications	C35
Connaissance de l'IAE	C36
Expérience dans le management et la création d'outils de formation	C37
Outils de pilotage de la formation	C38

Thème 10 : les partenaires à la formation	
Identification des partenaires à la formation	C39
Les rapports avec les partenaires, type de partenariat	C40
Thème 11 : formation et qualité	
Les outils de formation utilisée	C41
Les objectifs de formation (	C42
Le ou les référentiel de formation	C43
Référentiel de qualité	C44
Quel expertise pour la formation en situation de travail ?	C45
Méthode et organisation de la formation	C46
Les outils de suivi et de évaluation/contrôle	C47
Thème 12 : Evolution et perspective de formation	
Quelles attentes à court termes	C48
Les principales difficultés en matière de formation	C49
Les opportunités à saisir dans le domaine de la formation	C50
Les perspectives ou projections à moyen et long terme (en terme d'objectifs de formation)	C51
Question finale : Selon vous, y-a-t-il un thème ou une question que vous auriez voulu aborder en dehors ce ceux que nous venons d'évoquer ? le ou les quel(s) ? qu'en dites-vous	
Guide 3: guide d'entretien pour responsable accompagnement	
THEME Objet : structuration de l'accompagnement de bout en bout	CODE INFORMATION
Thème13 : Adhésion au projet d'entreprise- responsable accompagnement	
Connaissance de l'entreprise, culture et valeurs par le ou la responsable accompagnement	C52
Vision du marché du point de vu de l'accompagnement	C53
Rôle et responsabilités en matière d'accompagnement socio professionnel	C54
Perception du projet par le ou le responsable accompagnement	C55
Thème14 : Expertise en accompagnement socio professionnel	

Expérience (nombre d'années) et compétences en accompagnement socio prof ; qualifications	C56
Connaissance de l'IAE	C57
Expérience dans les ressources humaines	C58
Les types d'accompagnement utilisé	C59
Les niveaux d'accompagnement (interne ou externe)	C60
Thème 15 : les partenaires à l'accompagnement social et professionnel	
Identification des partenaires à l'accompagnement	C61
Les rapports avec les prescripteurs, type de partenariat	C62
Thème 16 : l'insertion social et professionnelle	
Identification des limites à l'insertion social et professionnelle	C63
Les outils de l'accompagnement utilisé	C64
Les objectifs à atteindre en matière d'insertion	C65
Méthode et organisation de l'accompagnement	C66
Les outils de suivi de l'insertion des salariés	C67
Thème 17 : Evolution et perspective du point de vu de l'accompagnement	
Quelles attentes et besoins en matière d'accompagnement	C68
Les principales difficultés en matière d'accompagnement interne	C69
Les opportunités à saisir dans le domaine de l'insertion	C70
Les perspectives ou projections à moyen et long terme (en terme d'objectifs de formation)	C71

Question finale : Selon vous, y-a-t-il un thème ou une question que vous auriez voulu aborder en dehors de ceux que nous venons d'évoquer ? le ou les quel(s) ? qu'en dites-vous ?

Guide 4: guide d'entretien pour tuteur/chef d'équipe

THEME Objet : méthode et protocoles de la formation en ST	CODE INFORMATION
Thème18 : Adhésion au projet d'entreprise- Tuteur/ chef d'équipe	
Connaissance de l'entreprise, culture et valeurs par le tuteur ou CE	C72
Vision du marché du tuteur ou ce	C73
Rôle et responsabilités du tuteur/ du CE	C74

Perception du projet du point de vue du tuteur	C75
Thème19 : Expertise en qualité de formation sur le terrain	
Expérience (nombre d'années) et compétences en tutorat et /ou CE	C76
Connaissance de l'IAE	C77
Les types de tutorat (explicatif ou démonstratif)	C78
Connaissance du métier	C79
Thème 20 : les rapports avec la hiérarchie	
Identification des goulots d'étranglement	C80
Les canaux de circulation de l'information	C81
Les difficultés (communication, métier,..	C82
Les besoins de formation	C83
Thème 21: Maîtrise de la formation en situation de travail(FST)	
Identification des protocoles de FST	C84
Les modes de contrôle et de suivi	C85
Les objectifs à atteindre en matière de satisfaction de la demande	C86
Méthode et organisation de la fst	C87
Les rapports avec les salariés en formation	C88
Thème 22 : Evolution et perspective du point de vu du tuteur ou CE	
Quelles attentes et besoins en matière de tutorat	C89
Les principales difficultés en matière en FST	C90
Les propositions pour améliorer la formation sur le terrain	C91
Les perspectives ou projections à moyen et long terme (en terme de formation pratique	C92
Question finale : Selon vous, y-a-t-il un thème ou une question que vous auriez voulu aborder en dehors ce ceux que nous venons d'évoquer ? le ou les quel(s) ? qu'en dites-vous ?	
Guide 5: guide d'entretien pour salarié en insertion	
THEME Objectif : perception des situations de travail, formation, accompagnement et résultats	CODE INFORMATION
Thème 23: Compréhension de l'entreprise et du projet	

Connaissance de l'entreprise, culture et valeurs par le salarié	C93
Compréhension du règlement intérieur	C94
Les attentes du salarié	C95
Perception du projet ou de la formation en interne	C96
Thème 24 : les rapports avec la hiérarchie	
Identification des besoins des salarié en matière de formation	C97
Identification des besoins des salarié en matière d'accompagnement	C98
Les difficultés liées au métier ;	C99
La perception de l'organisation générale par le salarié	C100
La perception des méthodes de travail	C101
La perception des modes de suivi et de contrôle	C102
Les propositions des salariés	C103
Question finale : Selon vous, y-a-t-il un thème ou une question que vous auriez voulu aborder en dehors de ceux que nous venons d'évoquer ? le ou les quel(s) ? qu'en dites-vous ?	

ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE DU SONDAGE

Sondage auprès d'Entreprises d'Insertion (EI) toutes branches d'activité confondues

Madame, Monsieur, je suis doctorant en sciences de Gestion et travaille sur les modalités de fonctionnement des Entreprises d'Insertion. Ce questionnaire s'adresse aux dirigeants de ces structures ou à tout responsable en charge du volet développement RH, qualité, formation et accompagnement RH au sein de l'entreprise. Les informations recueillies sont totalement anonymes et seront traitées globalement pour des statistiques de ma recherche doctorale. Je vous remercie de votre participation à cette enquête. Ce questionnaire vous prendra environ 10 minutes. MERCI PAR AVANCE

[Haut du formulaire](#)

Adresse e-mail *

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise? *

- ☐ Dirigeant(e)
- ☐ Responsable en charge du développement et ou de la stratégie
- ☐ Responsable en charge de la qualité
- ☐ Responsable en charge de la formation/RRH
- ☐ Responsable en charge de l'accompagnement socioprofessionnel des salariés
- ☐ Autre :

Vos/votre branche (s) d'activité *

- ☐ Propreté (ou Nettoyage)/ Hygiène et salubrité/ménage/Entretien
- ☐ Déchetterie/Tri/Recyclage/Environnement/Collecte D'encombrants
- ☐ Services à la personne
- ☐ Logement social
- ☐ Espaces verts
- ☐ Bâtiment/second œuvre/Peinture/Rénovation/Démolition/Débarras...

- ☐ Travail temporaire /intérim social
- ☐ Restauration/traiteur
- ☐ Transport (marchandises, personnes)
- ☐ Production et vente de biens / Artisan/Agroalimentaire
- ☐ Mobilier et Décoration
- ☐ Autre :

Dans quelle région est située votre siège social? *

- ☐ Auvergne-Rhône-Alpes
- ☐ Bourgogne-Franche-Comté
- ☐ Bretagne
- ☐ Centre-Val de Loire
- ☐ Corse
- ☐ Grand Est
- ☐ Hauts-de-France
- ☐ Île-de-France
- ☐ Normandie
- ☐ Nouvelle-Aquitaine
- ☐ Occitanie
- ☐ Pays de la Loire
- ☐ Provence-Alpes-Côte d'Azur

Quel est le statut social de votre structure? *

- ☐ Association
- ☐ Entreprise Individuelle
- ☐ Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (EIRL)
- ☐ Société à Responsabilité Limitée(SARL)
- ☐ Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

- ☐ Société par Actions Simplifiée (SAS)
- ☐ Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU)
- ☐ Société Anonyme (SA)
- ☐ Société en nom collectif (SNC)

Votre structure réalise-t-elle les prestations suivantes? *

- ☐ Nettoyage et entretien des espaces tertiaires et des bureaux
- ☐ Nettoyage de la vitrerie
- ☐ Nettoyage ou préparation automobile
- ☐ Nettoyage des espaces communs
- ☐ Nettoyage de fin de chantier
- ☐ Nettoyage agro-alimentaire
- ☐ Remise en état de locaux
- ☐ Nettoyage après sinistre
- ☐ Nettoyage de parking publics et zones urbaine
- ☐ Désinfection et hygiène COVID19
- ☐ Nettoyage industrielle
- ☐ Nettoyage en milieu hospitalier
- ☐ AUCUNE DES PRESTATIONS CITEES
- ☐ Autre :

Votre chiffre d'affaires (en K euros) durant les 3 derniers exercice? (COCHEZ UNE COLONNE PAR ANNEE) *

	De 500 à 750	De 750 à 1000	De 1 000 à 1500	De 1500 à 2000	De 2000 à 2500	De 2500 à 3000	De 3000 à 3500	De 3500 à 5000	De 5000 à 5500	5500 k et plus
Année N-3	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Année N-2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Année N-1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Quelle est la taille de votre structure en nombre de salariés? *

- ☐ Moins de 20 salariés
- ☐ 20 à 50 salariés
- ☐ 50 à 100 salariés
- ☐ 100 à 500 salariés
- ☐ plus de 500 salariés

En matière de développement économique et positionnement de votre entreprise, quelles sont vos stratégies déployées ? (5 REPONSES MAXIMUM) *

- ☐ Développement commercial
- ☐ Expansion territoriale
- ☐ Formation des salariés
- ☐ Marketing et communication de proximité
- ☐ Montée en compétence des salariés par accompagnement
- ☐ Communication de masse
- ☐ Qualité et performance dans les prestations
- ☐ Qualité de vie au travail
- ☐ Relations avec les parties prenantes et l'État
- ☐ prise en compte de l'environnement
- ☐ Autre :

Sur quel aspect fondamental baseriez-vous la qualité de l'offre de service? *

- ☐ Le développement des compétences des salariés par une externalisation de la formation
- ☐ Le développement des compétences des salariés par la dispense en interne de la formation
- ☐ Le développement des compétences des salariés par un outil pédagogique interne en collaboration avec un organisme externe
- ☐ Autre :

A quel taux estimeriez-vous la satisfaction de vos principaux clients? *

- ☐ - 20%

- ☒ 40% - 50%
- ☐ 50% - 70%
- ☐ 70% - 90%
- ☐ +90%

**En cas d'insatisfaction de vos principaux clients, quelles sont les principales raisons évoquées?
(COCHEZ 3 RAISONS PRINCIPALES) ***

- ☐ Cahier des charges incompris ou mal formulé
- ☐ Non-respect des horaires d'intervention définies
- ☐ Manque de savoirs-faire (compétences professionnelles)
- ☐ Manque de savoirs-être (attitudes, comportements inadéquats)
- ☐ Prestation mal exécutée.
- ☐ Autre réponse

**Quelles sont les actions correctives mises en place pour remédier aux insatisfactions des clients?
(COCHEZ 3 PRINCIPALES ACTIONS) ***

- ☐ Reprogrammation des prestations
- ☐ Reprise et nouvelle livraison
- ☐ Révision des cahiers de charge
- ☐ Formation des salariés au savoir-faire et/ou attitudes de service
- ☐ Avoirs
- ☐ Augmentation du temps de prestation
- ☐ Concertation avec le client
- ☐ Autre :

Parmi les actions correctives mises en place pour remédier aux insatisfactions des clients? quelle est la plus fréquente ? (UNE SEULE REPONSE) *

- ☒ Reprogrammation des prestations
- ☐ Reprise et nouvelle livraison
- ☐ Révision des cahiers de charge
- ☐ Formation des salariés au savoir-faire et/ou attitudes de service

- ☐ Avoirs
- ☐ Augmentation du temps de prestation
- ☐ Concertation avec le client
- ☐ Autre :

Avez-vous connaissance de référentiels qualité de la profession? *

- ☐ OUI
- ☐ NON

Parmi les référentiels suivants, lequel OU lesquels utilisez-vous pour votre démarche qualité?(PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES) *

- ☐ RSEi
- ☐ AFAQ EI/ETTI
- ☐ QUALIPROPRE
- ☐ ISO 9001
- ☐ ISO 26000
- ☐ ISO 14001
- ☐ LUCIE
- ☐ AUCUN
- ☐ Autre :

Quel référentiel / certification / Label estimez-vous qu'il soit le plus demandé dans les appels d'offre ou par les acheteurs en général? (UNE SEULE REPONSE) *

- ☐ LUCIE
- ☐ ISO26000
- ☐ AFAQ-EI/ETTI
- ☐ QUALIPROPRE
- ☐ ISO14001
- ☐ RSEI
- ☐ ISO9001

- ☐ AUCUN

Pourquoi selon vous, ce référentiel /certification/label est- il le plus demandé?

En dehors de toutes contraintes économiques ou financières, pensez-vous qu'il soit possible d'envisager de la formation au sein d'une Entreprise d'insertion (EI)?

- ☐ OUI
- ☐ NON

Avez-vous mis en place des actions particulières en interne pour répondre à la crise sanitaire COVID19? *

- ☐ OUI
- ☐ Non

Si "OUI" quelles actions ont été mises en place? (Citez)

Si "NON" pourquoi?

Combien de salariés au total avez-vous eu en parcours d'insertion professionnelle durant les 3 dernières années?

- ☐ moins de 10 salariés au total en 3 ans
- ☐ 10 à 20 salariés au total en 3 ans
- ☐ 20 à 40 salariés au total en 3 ans
- ☐ 40 à 50 salariés en 3 ans
- ☐ plus de 50 salariés en 3ans

**Quel est en moyenne votre taux de sortie positive en insertion au courant des 3 dernières années?
(COCHEZ UNE REPONSE PAR LIGNE)**

	moins de 10%	De 10 à 15%	De 15 à 25%	De 25 à 35%	De 35 à 45 %	De 45 à 60%	De 60 à 70%	PLUS DE 70%
Année N-3	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Année N-2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Année N-1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Quelle est votre approche en matière d'accompagnement RH et développement de compétences des salariés? *

- ☐ Approche Individuelle par salarié
- ☐ Approche collective par groupe de salarié
- ☐ les deux approches

Avez-vous essayé une démarche d'accompagnement incluant la formation interne? *

- ☐ OUI
- ☐ NON

Si "NON" pourquoi?

Dans la liste suivante, cochez les outils pédagogiques d'accompagnement RH que vous connaissez.(PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES) *

- ☐ Tutorat
- ☐ Mentoring
- ☐ Coaching
- ☐ Réseaux
- ☐ Formation au poste
- ☐ AFEST (Actions de formation en situation de travail)
- ☐ Communauté
- ☐ Formation par le hiérarchique
- ☐ AUCUN
- ☐ Autre :

Parmi les outils pédagogiques d'accompagnement connus, cochez celui que vous utilisez principalement dans votre entreprise ou que vous aimeriez utiliser (UNE SEULE REPONSE) *

- ☐ Formation par le hiérarchique
- ☐ Mentoring
- ☐ AFEST (Action de formation en situation de travail)
- ☐ Communauté
- ☐ Formation au poste
- ☐ Réseau
- ☐ Coaching
- ☐ Tutorat
- ☐ AUCUN
- ☐ Autre :

Quels types d'actions menez- vous régulièrement avec les salariés? (COCHEZ LES 5 REPONSES LES PLUS PERTINENTES) *

- ☐ Création d'un dossier (CV, lettre de motivation...)
- ☐ Formations, actions collectives en salle
- ☐ Formation individuelle en situation de travail
- ☐ Les contrôle de qualité
- ☐ Les évaluations ponctuelles
- ☐ Des réunions d'information
- ☐ Suivi après insertion
- ☐ Accompagnement sur site
- ☐ Actions liées à la situation sociale
- ☐ Evaluation des capacités professionnelles, bilan de compétences
- ☐ Apprentissage des TRE
- ☐ Autres actions liées à l'emploi (contact employeur, parrainage, chantier d'insertion...)
- ☐ Simulations d'entretiens

- ☐ Autre :

Parmi les points suivants, cochez ceux qui vous semblent primordiaux pour le développement RH des salariés en général. (3 REPONSES MAXIMUM)

- ☐ La remotivation / redynamisation à maintenir un suivi actif
- ☐ La formation via un organisme de formation externe
- ☐ Les compétences professionnelles (par le biais de formations ou d'ateliers en interne)
- ☐ Les attitudes et comportements au travail (politesse, ponctualité, respect...)
- ☐ La valorisation du métier de la propreté et l'estime de soi.

Afin d'aider le salarié à s'épanouir professionnellement (ou à se réinsérer professionnellement), quel serait le point à développer en particulier?

- ☐ La remotivation / redynamisation à maintenir un suivi actif
- ☐ La formation via un organisme de formation externe
- ☐ Les compétences professionnelles (par le biais de formations ou d'ateliers en interne)
- ☐ Les attitudes et comportements au travail (politesse, ponctualité, respect...)
- ☐ La valorisation du métier de la propreté et l'estime de soi.

Avez-vous, au cours des deux dernières années effectuées des démarches de formation en interne et/ou en externe en direction de vos salariés? *

- ☐ OUI
- ☐ NON

Si Non, pour quoi n'y a-il pas eu de formation en interne?

Si Oui, sur quel types de CQP (certificat de qualification professionnelle) accompagnez-vous vos salariés aujourd'hui? (PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES)

- ☐ Responsable de secteur
- ☐ chef d'équipe
- ☐ Agent machiniste classique
- ☐ Agent d'entretien et de rénovation
- ☐ Chef d'équipe propreté et de maintenance multi site
- ☐ Laveur de vitre spécialisé travail en hauteur

- ☐ Autre :

Parmi les éléments de la liste suivante, quel sont ceux qui constitueraient des freins à la mise en place de la formation interne au sein d'Entreprise d'Insertion (5 REPONSES MAXIMUM)? *

- ☐ L'absence de compétences en interne
- ☐ Des problématiques organisationnelles
- ☐ L'insuffisance d'accompagnement de l'État.
- ☐ La lourdeur administrative dans le montage et le traitement des dossiers de financement.
- ☐ La méconnaissance des mécanismes de financement de la formation
- ☐ La méconnaissance des évolutions législatives en matière de formation interne
- ☐ L'absence de projet ou de vision
- ☐ L'absence de volonté de la part des dirigeants
- ☐ L'insuffisance des lignes de financement destinées à la formation
- ☐ Le profil des salariés candidats
- ☐ Autre :

A votre avis, quel est le principal frein à la mise en place de l'outil pédagogique au sein de VOTRE Entreprise d'Insertion? (UNE SEULE REPONSE) *

- ☐ Peu ou pas de compétences en interne
- ☐ Des problématiques organisationnelles
- ☐ L'insuffisance d'accompagnement de l'État.
- ☐ La lourdeur administrative dans le montage et le traitement des dossiers de financement.
- ☐ la méconnaissance des mécanismes de financement de la formation
- ☐ la méconnaissance des évolutions législatives en matière de formation interne
- ☐ l'absence de projet ou de vision
- ☐ l'absence de volonté de la part des dirigeants
- ☐ l'insuffisance des lignes de financement destinées à la formation
- ☐ le profil des salariés candidat
- ☐ Autre :

Avez-vous connaissance des lignes de financement dédiées à la formation dans votre branche d'activité ? *

- ☐ OUI
- ☐ Non

Parmi les lignes de financement suivantes, cochez celle(s) utilisée(s) par votre Entreprise (PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES) *

- ☐ État: PIC -IAE (spécialement EI)
- ☐ Région: Accès Evolution
- ☐ Plan de développement des compétences (OPCO)
- ☐ Fonds Mutualisés de la branche (OPCO)
- ☐ Fonds Propres
- ☐ AUCUNE
- ☐ Autre :

Quelle est la principale ligne de financement que votre entreprise utilise pour la formation de ses salariés en insertion (UNE SEULE REPONSE POSSIBLE) *

- ☐ État: PIC -IAE (spécialement EI)
- ☐ Région: Accès Evolution
- ☐ Plan de développement des compétences (OPCO)
- ☐ Fonds Mutualisés de la branche (OPCO)
- ☐ Fonds Propres
- ☐ AUCUNE
- ☐ Autre :

A quel taux en moyenne, estimez-vous le budget annuel consacré à la formation au cours des 3 dernières années dans votre entreprise?

- ☐ -5%
- ☐ 5 à 10%
- ☐ 10 à 20%
- ☐ 20 à 30%
- ☐ 30 à 40%

- ☐ 40 à 50%
- ☐ Aucun budget formation

Quelle est environ, la part du budget formation financé par les organes extérieurs (État, opco, région,...) *

- ☐ -10%
- ☐ 30%
- ☐ 40%
- ☐ 50%
- ☐ 80%
- ☐ 100%

Un outil pédagogique (ou un organisme de formation) interne pourrait-il devenir essentiel au développement RH des entreprises d'insertion de votre branche d'activité? *

- ☐ OUI
- ☐ NON

Pourquoi? (Expliquez votre choix de la question précédente)

Diriez-vous que la perspective d'internaliser la formation est: (REPONDEZ EN COCHANT "OUI" OU "NON") *

	OUI	NON	NE SAIS PAS
Envisageable dans les entreprises d'insertion en général?	☐	☐	☐
Envisageable dans les entreprises d'insertion de votre branche d'activité	☐	☐	☐
Possible dans la branche si les moyens financiers et organisationnels le permettent	☐	☐	☐
n'est pas du tout envisageable ni dans la	☐	☐	☐

branche, ni dans
l'insertion

**Faites un bref commentaire de votre réponse sur la perspective d'internaliser la formation au sein de des
Entreprises d'Insertion**



**Le modèle d'une Entreprise d'Insertion disposant de son propre outil pédagogique en interne, - UNE
REPONSE PAR LIGNE ***

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	absolument d'accord
N'est pas du tout un modèle réalisable	☐	☐	☐	☐	☐	☐
est un modèle qui pourrait bien être réalisable	☐	☐	☐	☐	☐	☐
est un modèle réalisable mais demandant de bonnes capacité financières et organisationnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐
est un modèle qui permettrait la montée en compétence des salariés en insertion	☐	☐	☐	☐	☐	☐
est un modèle qui permettrait un accompagnement meilleur des salariés	☐	☐	☐	☐	☐	☐

est un modèle qui permettrait à l'entreprise de développer des prestations de qualité à travers des salariés formés

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

est un modèle peut contribuer à la satisfaction des clients pour un modèle économique durable

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

est un modèle qui à terme, permet à l'entreprise d'insertion de stabiliser et d'équilibrer son modèle économique et social

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

est un modèle qui pourrait constituer une véritable perspective d'évolution des entreprises d'insertion

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Pour vous, une meilleure efficacité sociale et sociétale des Entreprises d'Insertion peut se faire à travers.... (UNE REPONSE PAR LIGNE) *

Absolument pas d'accord pas d'accord plutôt d'accord d'accord tout à fait d'accord absolument d'accord

La réforme complète de l'IAE en France

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

La mise en œuvre rapide de toutes les dispositions du pacte d'ambition

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

La mise en place de stratégies pérennes basées sur la professionnalisation et la qualification de l'entreprise d'insertion dans sa branche d'activité

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

le seul développement de la fonction d'accompagnement social

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Le développement en interne du triptyque
Emploi/Formation/Accompagnement

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quelle serait selon vous, la formule là mieux adaptée pour une Entreprise d'Insertion, toutes branches confondues?

- ☐ Trouver un équilibre entre la productivité des salariés et leur montée en compétences
- ☐ Développer surtout l'accompagnement social plutôt que la rentabilité économique
- ☐ Préférer la rentabilité économique à l'évolution des compétences des salariés.

Comment peut-on arriver à un bon équilibre entre rentabilité économique et la mission d'Accompagnement des salariés vers une insertion positive? (5 REPONSES POSSIBLES)

- ☐ En assurant la montée en compétence des salariés de manière graduelle
- ☐ En dotant l'encadrement intermédiaire des moyens et des compétences (formation des formateurs)
- ☐ En mettant en place au sein de l'organisation un outil pédagogique propre à l'entreprise
- ☐ En professionnalisant le métier support (l'activité de l'entreprise)
- ☐ En professionnalisant la fonction de tuteur opérationnel
- ☐ En formant les salariés en dehors du lieu de travail
- ☐ En combinant formation théorique des salariés et formation pratique sur le terrain
- ☐ En privilégiant la formation des salariés auprès des organismes externes
- ☐ En mettant en place les Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST)
- ☐ Autre :

Diriez-vous que le mécanismes d'accès aux financements publics et privés en matières de formation... *

	OUI	Non	Ne sais pas
Est bien connu par vous ou vos services	☐	☐	☐
N'est pas assez maitrisé par vous ou vos services	☐	☐	☐
N'est pas suffisant pour un projet de formalisation d'outil pédagogique interne	☐	☐	☐
Est facilement accessible et qu'il suffit d'en faire la demande	☐	☐	☐
Est accessible mais avec des procédures trop lourdes	☐	☐	☐
N'est pas du tout à votre portée	☐	☐	☐
N'est pas assez exploité ou utilisé	☐	☐	☐
est en mesure de financer tout projet interne dans la formation	☐	☐	
Bas du formulaire			

ANNEXE 3 : CORPUS D'ANALYSE DE L'ETUDE DE CAS MULTI SITES

0001 *ent44_direct

le but de cet entretien est de savoir comment une entreprise d'insertion peu évoluer de nos jours avec les opportunités qui s'offrent à elle pour réussir à optimiser son modèle organisationnel quant à son double objectif économique et social, en rapport avec le volet formation et accompagnement des salariés-en-insertion. parlons tout d'abord de l'histoire, de la culture et de la vision de la structure_2 pour commencer. moi je travaille chez structure_2 depuis peu de temps. je suis arrivé en septembre 2019. donc ma vision est assez restreinte en termes de temps. néanmoins en six mois j'ai l'impression d'être là depuis des années. les questions que tu soulèves m'intéressent beaucoup. puisqu'à titre personnel, c'est ce que je suis venu chercher ici en tant que début stagiaire, et maintenant chef de projet. parce que j'ai fait une reconversion avec un diplôme universitaire. le sujet qui m'intéressait plus c'est comment réussir à avoir un impact social positif avec une performance économique ? en arrivant ici je me suis rendu compte que c'était un défi du quotidien de réussir à faire ça. structure_2 intervient spécifiquement sur un secteur très concurrentiel, celui de la propreté. ce secteur est totalement ouvert, avec peu de barrières à l'entrée. on peut facilement créer une entreprise de propreté, mais de là à réussir, c'est une autre affaire. mais je distingue... et ça c'est un point très important puisque je travaille avec d'autres sociétés telles qu'envie_44 ou le_relais ou encore soltis qui sont des sociétés qui ont un marché un peu captif, restreint qu'elles se sont construites elle-même. pour envie_44 le réemploi de l'électroménager, personne d'autre ne le fait. leurs concurrents sont les vendeurs des produits neufs. c'est une grosse différence avec nous parce ça montre au quotidien qu'on n'a pas cette protection, cette différence où on doit montrer juste notre efficacité. dans notre structure_2 il faut être bon et être en acquisition de marchés et de clients tout le temps. nos clients, s'ils ne sont pas satisfaits - ça arrive peu, mais ça arrive de temps en temps cela devient problématique. ce qui fait qu'au quotidien nos équipes d'exploitation ont pour priorité de satisfaire le client. car sans client, il n'y a pas de support d'activité pour l'insertion et sans support, il n'y a pas d'insertion. et donc, assez vite je me suis rendu compte que dans cette structure_2, il y avait un vrai défi avec des périodes de tension d'activité comme c'était le cas en décembre 2019, avec 20% du chiffre d'affaire en plus ; 20% d'heures de prestation vendues en plus et un peu moins de 20% d'embauche en plus en termes d'heures salariés. donc aucune optimisation du temps passé avec en même temps des contraintes d'insertion qui n'ont pas baissé, qui sont toujours très fortes, des profils des personnes accompagnées particuliers. je pense que mes collègues qui sont en charge du volet accompagnement pourront vous en dire plus. les profils ne sont pas forcément plus faciles qu'avant, donc plus difficiles et donc qui nécessitent plus de suivi et d'accompagnement et qui potentiellement on peut imaginer en termes d'exploitation moins efficaces que ce que l'étaient les personnes de la génération d'avant. donc les équipes d'exploitation qui ont la dimension économique et client en jeu, eux, veulent des apports sources efficaces ; veulent des salariés déjà performants. ce qui n'est pas le modèle des entreprises d'insertion. on est là pour former des gens. donc à priori, ils arrivent avec un niveau minimum et ne sont pas aptes à travailler tout de suite. on doit les accompagner. alors ça c'est une vraie contrainte qu'il y est un équilibre-quotidien. si tu donnes trop d'aspect au ressources et trop d'accompagnement tu vas avoir des clients satisfaits et l'entreprise va être déficitaire et assez vite perdre de l'argent. est-ce qu'on pourrait aujourd'hui embaucher plus de cdi comme on a un équilibre dans notre entreprise ? c'est aussi une spécificité chez structure_2 : 45%_des_salariés_en_cdi, 55%_des_salariés_en_insertion. ce qui n'est pas le cas des autres entreprises d'insertion dans lesquelles on a 20%-des-salariés-en-cdi et 80%-des salariés-en-insertion. nous avons fait le choix de l'équilibre pour garantir les prestations de qualité : on fait des binômes, on accompagne les salariés-en-insertion au quotidien toute la journée avec des gens expérimentés en théorie. en pratique ce n'est pas toujours toute la journée mais ils ont quand-même un encadrant, quelqu'un qui est avec-eux. ils ne sont pas livrés à eux-mêmes et tout ça a un coût. on est en sur-encadrement mais au-delà, nous avons fait le choix d'avoir des postes-complémentaires. peu d'entreprise de propreté ont des postes-complémentaires pour mettre des gens à disposition tous les matins, qu'ils travaillent ou qu'ils ne travaillent pas, ils sont payés pour remplacer. ils sont indispensables vu les taux d'absentéisme et les difficultés des prestations. donc la rentabilité est extrêmement difficile. pour développer l'activité-économique moi avec le directeur on a gagné quelques marchés nouveaux privés. c'est très bien et c'est un gage de reconnaissance parce qu'on a gagné contre les entreprises-classiques-de-propreté. on était les meilleurs, pas parce qu'on faisait de l'insertion. donc ça montre qu'on arrive à faire les deux : qualitatif-quantitatifs et social. sauf que, est-ce qu'on est capable d'avoir dix clients, dix nouveaux gros clients privés et garder notre fonctionnement et notre accompagnement de même qualité ? aujourd'hui moi j'en doute, ce qui fait qu'on va devoir chercher à grossir. ce serait nous mettre en danger. avant noël on a refusé de nous mettre sur un gros marché. c'était tentant mais on a pensé qu'on se mettrait en danger-économiquement car il fallait avoir des épaules, avec beaucoup d'argent en jeu et surtout qu'on aurait mis à mal notre mission d'insertion. on risquait de ne plus faire de l'insertion et devenir une entreprise de propreté comme les autres. je travaille actuellement sur plusieurs projets : un projet d'optimisation du système d'information de l'entreprise pour la rendre plus efficace et faire en sorte que les gens collaborent mieux. là on est dans la digitalisation de l'activité. je suis arrivé à un moment où il y avait un besoin. ça faisait dix ans qu'ils utilisaient le même système, sans avoir mis à jour et sans une approche collaborative. chacun faisait ses tâches avec beaucoup de versions papiers de document, donc en termes de suivi et partage de document il y a beaucoup de limites. ça fait six mois qu'on est dessus et ça se passe bien. les clients nous en demandent aussi : au début c'était pour un besoin interne qu'on a avancé ce projet pour un meilleur fonctionnement. et assez vite on a vu que c'est les clients qui veulent aussi plus de digital, de partage d'information. nos clients ne sont pas différents des autres clients des entreprises-classiques. chez structure_2 nous avons beaucoup de clients bailleurs sociaux sur le secteur public c'est la particularité. c'est l'histoire de structure_2, 35 ans, les demandes aussi adaptées aux profils de nos salariés. ce matin même j'étais avec un bailleur-social qui souhaite qu'on face de l'espace vert et voudrait avoir un partage de document digital en ligne afin de vérifier qu'on fait bien de la prestation. en interne il n'y a pas des compétences numériques. le deuxième grand projet c'est le développement géographique de notre structure avec une agence située à 1 heure d'ici. partant du constat qu'il

n'y a pas d'entreprise de propreté d'insertion dans ce lieu aujourd'hui. il y a peu d'entreprise d'insertion en général mais beaucoup de chantiers. notre besoin sans doute c'est que structure_2 à nantes a atteint une taille-limite. devenir plus gros, ça veut dire se confronter à plus de concurrence et aller sur le territoire des concurrents plus difficiles à chasser. ça veut dire en termes de recrutement on est à 115 postes-d'insertion avec de grandes difficultés, même-ci cela se passe mieux qu'avant ou pôle-emploi était prescripteur avec de vraies difficultés d'avoir de bons profils. dans le bassin_d'emploi de nantes, on a plus de candidats de qualité qu'on est capable d'accompagner. parce qu'on ne veut pas faire du volume. 115 c'est beaucoup. c'est l'un des plus gros en termes de nombre de postes d'insertion dans les-pays-de-la-loire. donc on se dit qu'à nantes il fallait réussir à développer notre modèle, être assez gros. c'est le cas de structure-2 en termes de taux d'insertion : c'est une force d'organisation interne, même-ci on a amélioré les choses. mais quand-même structure_2 est une mécanique, une entreprise qui fonctionne hyper bien. je parle du nombre de site qu'on entretient tous les jours. et ça se compte en plusieurs centaines. tous les jours, nos équipes malgré les aléas, les absences, des difficultés et autres, délivrent plus d'une centaine de clients. ça c'est assez impressionnant et donc à nantes je pense qu'on avait atteint une taille maximale et il était temps et puis ça peut donner une nouvelle limite. et alors aspect économique aussi qui rentre en jeu, nos clients eux-mêmes se développent géographiquement sur la région. avant ils étaient uniquement à nantes et sur le périphérique. maintenant ils développent des résidences auprès de la côte atlantique. les bailleurs-sociaux vont là où il y a des gens qui habitent et là où le foncier est à un prix abordable et là où il y a de l'activité économique. la zone où nous pensons nous déployer est très dynamique sur le plan économique et a besoin de logement. ces gens-là y vont et nous on travaille pour eux et en plus leurs potentiels locataires peuvent devenir nos salariés. les éléments déterminants qui permettent que la mécanique de la structure-2 fonctionne mieux que ses homologues dans ce souci de combinaison d'objectifs économique et social sont liés au fait que structure-2 fonctionne comme une entreprise-de-propreté-classique, pas comme une entreprise d'insertion-classique, avec une branche d'exploitation structurée avec des responsables de secteur, sans doute pour la plus part des gens qui ont beaucoup d'expérience dans le secteur de la propreté et qui viennent plus de la propreté que du social ou de l'insertion à la base pour venir chercher plus de sens et plus de qualité au travail ici. c'est aussi une base de clientèle qui nous fait confiance et avec lesquels on peut construire une organisation du travail-continu-en-journée et structure-2 est un des pionniers pour ça. l'organisation du travail en général est quand-même très structurée. on gère bien les remplacements ; c'est un point essentiel dans notre métier. parce que quand vous ne faites pas la propreté une journée ça se voit. c'est un travail où on n'a pas droit à l'erreur, il faut être présent. structure-2 est réactif et agile pour les clients. et je suis aussi dans les réunions et à l'écoute de la fédération-des-entreprise-de-la-propreté. ils ont tous à peu près le même problème de personnel que nous et les mêmes problèmes de clients qui ne valorisent pas à juste titre le métier. structure-2 inspire confiance parce qu'on a démontré que la satisfaction client et la qualité font partie de nos priorités. donc on ne brade pas les prix et ça nous permet de faire de la qualité et aussi un équilibre assez compliqué en termes de rendement. quand tu ne brade pas les prix, tu as intérêt d'être bon sur la qualité et sur l'organisation. je pense que c'est vraiment l'organisation qui est la clé. il faudrait que tu vois la gestion d'un planning dans notre erp-pégase. c'est complexe et notre responsable de secteur arrive à le faire en respectant la qualité au travail. et les agents, on tient compte des déplacements, on tient compte de la localisation géographique, des temps de pause, du travail en journée et c'est des contrats-de-travail-à-temps-plein. sur le volet économique et financier, le modèle économique de structure-2 c'est 6.2-millions de chiffre d'affaire en 2019. à ceci il faut ajouter la subvention des postes d'insertion d'un peu plus d'1-million. un résultat excédentaire de plus de 100-mille-euros en 2019. et pourtant déficitaire en 2018, pour la première fois en trois ans. on a 71% des recettes qui sont liées à des marchés-publics dont entreprises-publicques ; bailleurs_sociaux_44% et collectivités-territoriales_27%. là on est vraiment sur du local-territorial ; le milieu-associatif_10% ; les entreprises-privés_19% et les particuliers_0%. nos objectifs c'est de développer la part des entreprises-privés. la part bailleurs-sociaux ne diminue pas mais le volume augmente : on a regagné récemment des appels-d'offres très importants en volume et là c'est la reconnaissance de la qualité. c'est parcequ'on a pu démontrer qu'au juste prix, au prix raisonnable, on allait assurer nos prestations dans la durée. c'est des clients qui veulent des prestations de qualité sans plongé dans le low-cost comme c'est parfois le cas chez les clients-privés. les bailleurs-sociaux font confiance à structure-2 ; c'est vraiment la marque de fabrique de structure_2 en termes de clientèle et en même temps les gens pensent qu'on ne travaille que pour eux. il faut donc qu'on communique mieux pour montrer qu'on ne fait pas que les bailleurs sociaux. on a 115 postes-d'insertion et on est à 84%_de-prestation-en-journée-en-tertiaire et 100%_en-immeubles-d'habitation. en terme de hiérarchie-de-financement l'aide-au-poste est d'un peu plus d'un-million c'est à dire exactement 1209800 euros (10520x115). globalement notre chiffre_d'affaire couvre quasiment la masse salariale, et encore, une masse salariale très importante. ce qui fait que l'aide-au-poste en réalité c'est ce qui nous permet d'assurer notre rentabilité. sans aide-au-poste, avec une organisation humaine telle que celle que nous avons, on serait déficitaire tous les ans. c'est inimaginable de garder la même organisation sans l'aide_de_au_poste. elle couvre nos frais fixes, toutes les dépenses, sachant qu'on a beaucoup de dépenses liées à notre organisation. on a par exemple 56 véhicules avec un taux de réparation élevé. et rien que pour ce poste on a des frais très importants. on a une marge-nette qui est très faible. mais ça c'est propre à toute la profession. d'après le directeur, on est à peu près au même niveau de rendement que les entreprises-classiques lorsqu'on intègre l'aide-au-poste. si on n'a pas l'aide-au-poste, on est inférieur. l'aide_au_poste n'offre pas d'avantage concurrentiel contrairement à ce que certains pourraient penser. l'aide-au-poste c'est juste qu'il permette d'être à l'équilibre mais ça ne nous permet pas de gagner de l'argent. on va en gagner si on est meilleur dans l'organisation : un exemple concret, entre le nombre d'heures qu'on paye à nos salariés et le nombre d'heures qu'on gagne, on est à 79%. si on passe à 80% c'est-à-dire qu'on gagne 1%, là on devient rentable. donc j'ai intérêt à maximiser cet équilibre. par exemple si je ne compte plus les temps de déplacement de mes salariés ou j'étais plus regardant sur certaines prestations, assez rapidement je vais devenir beaucoup plus rentable, mais à-court-terme. mais à-long-terme, si

je mets en tension tout le système est ce que je vais pouvoir avoir la formation_en_situation_de_travail, l'accompagnement nécessaire ? la réponse est plutôt non. mais c'est un équilibre et il ne faut pas non plus lâcher trop. car si on descend à 75% le taux-d'heures facturées, structure_2 serait déficitaire. on a beaucoup trop de personnel. la masse salariale c'est la variable qui impacte la rentabilité. là ce que moi je veux regarder avec le directeur c'est de toucher aux autres postes de dépense, soit les véhicules par exemple, qui ne vont pas dégrader notre accompagnement professionnel mais nous permettre quand même d'assurer économiquement un meilleur rendement. mais ça ne suffit pas. le financement de projets se fait aujourd'hui sur fond-propre. notre financement bancaire nous sert à l'achat des véhicules. structure_2 est propriétaire de ses locaux avec une charge d'amortissement encore en cours. l'une des premières choses que j'ai regardées en arrivant ici, c'est les lignes de crédit. ceci dit pour fonctionner avec les bailleurs-sociaux et le secteur-public avec une masse-salariale aussi importante, cela représente énormément de crédit. ça c'est un point important parce qu'une entreprise d'insertion qui n'aurait pas les reins solides sur des fonds-propres conséquents ne pourrait pas se permettre d'être payé à plus de 45 jours en délais de paiement, c'est énorme. donc on devrait quand même avoir des banquiers qui nous suivent pour pouvoir payer les gens à la fin du moi quoi qu'il arrive. je pense que pour un modèle d'entreprise d'insertion viable, il faut tenir compte de l'autonomie-financière, c'est d'ailleurs valable pour toutes les entreprises. mais là avec une masse salariale si importante dans une entreprise d'insertion, je pense que c'est encore plus compliqué. si vous devez appliquer aux fournisseurs les mêmes délais de paiement que le client vous impose, avec cette masse salariale, vous ne pourrez pas. sur le plan stratégique tout à l'heure j'ai évoqué le projet d'expansion en dehors du bassin actuel. mais stratégiquement ça pourrait aussi être le développement de nouvelles activités. structure_2 a développé des espaces-verts parce que nos clients, notamment les bailleurs-sociaux, ont autour de leurs immeubles des espaces-verts à entretenir. on peut imaginer qu'aller travailler pour d'autres clients se serait un challenge parce qu'il faut avoir des équipes. c'est un métier, celui de paysagiste qu'il faut développer et qui marche bien parce qu'il est combiné à l'entretien des immeubles. mais pour cela il faudrait qu'on embauche beaucoup de mondes. à mon avis personnel on pourrait développer tout ce qui est travaux-exceptionnels : les remises-en-état. je pense que structure_2 a une bonne compétence sur le terrain, une belle équipe d'une quinzaine de personnes qui sont saturés de clients. et si on avait plus d'effectif on pourrait développer. et là pour le coup, une entreprise classique aurait déjà investi dans les espaces verts avec le risque d'embaucher cinq ou dix agents en plus pour faire ça. alors que structure_2 par son modèle d'insertion va être plus prudente parce qu'on ne va pas aller chercher n'importe qui et n'importe comment pour faire juste du chiffre. à la question de savoir comme est-ce qu'on combine l'aspect-économique au social, je dirais que sur un point-de-vue purement-business c'est un frein. car sur un modèle classique, avec la réputation ou la base client cela est possible. mais si on fait ça on se met dans le rouge côté insertion. dans un cabinet conseil par exemple, on gagne des marchés et on recrutait en conséquence. la question des ressources ne se pose pas ici. dans une entreprise d'insertion c'est l'inverse : c'est à dire qu'il y a une opportunité mais est-ce qu'on est capable de le faire ? si on en est capable, on va peut-être y répondre. c'est une approche plus prudente. en termes d'outils de gestion, il y a un erp, pégase ; on a un système d'information rh ; on a un système-comptable. on n'est plutôt pas mal en termes d'équipements. mais il n'y avait pas une culture-numérique à structure_2. je vois un énorme décalage entre les structures privées que je connais et structure_2. d'ailleurs ce décalage se voit dans les autres entreprise d'insertion, qui ne sont pas dans l'actualité de la transformation digitale et la transformation numérique comme partout ailleurs. je fais partie du club digital de la fédération des entreprises de propreté. certaines ont l'air d'être un peu en avance, mais c'est vraiment des exceptions. je trouve que la transformation digitale n'est pas encore présente dans le secteur de l'insertion. peut-on parler d'axes d'innovation managériale ? il n'y a pas d'élément concret aujourd'hui. structure-2 fait à peu près les mêmes activités qu'il y a 5 ans, mieux en étant rentable parce que ce n'était pas toujours le cas. mais il n'y a pas d'innovations. c'est un secteur qui est assez classique dans la branche-de-la-propreté. pourtant en insertion, j'ai vu des gens qui étaient assez innovant dans le numérique et le développement-durable ou dans tout ce qui concerne l'environnement. en général, ils arrivent à monter des modèles-d'insertion dans le recyclage. moi j'aimerais qu'on le fasse. cela fait partie des choses que je verrai avec le directeur. parce que c'est une force. ailleurs, on porte les projets d'épicerie-solidaire ou de brasserie-solidaire ou autres. si on le fait c'est parce que j'aime l'innovation. mais c'est avant tout parce que les entreprise-d'insertion doivent développer des supports-d'activité qui conviennent aux personnes qu'on veut accompagner. je ne dis pas que les gens voulaient tout avant faire de la propreté. mais aujourd'hui ils n'ont pas tous envie de devenir agents de propreté. donc on les oriente vers nous parce qu'il sont en galère, parce qu'ils ont besoin d'argent. donc ils vont dire oui, mais est-ce qu'ils ont réellement envie ? s'ils n'ont pas envie ça va vite se voir même s'ils finissent leur parcours chez adc. nous le but est que les gens trouvent leur voie-professionnelle. j'avais discuté avant de venir ici avec des gens qui faisaient de l'insertion à paris qui disaient que je n'en peux plus d'entendre que parler d'espace-vert, d'entreprise-de-propreté ou de manutention dans l'insertion. il faut qu'on arrive à trouver des activités qui se développent à partir des qualités des personnes. je ne pense pas que ces personnes ont toutes besoin d'accompagnement. elles n'ont pas des compétences opérationnelles. ce n'est pas parce qu'on t'a pas appris un métier que tu n'arriveras pas à le faire. moi je crois beaucoup à ça. je trouve que des initiatives que j'ai vu à paris dans le digital incitent à trouver de nouvelles activités. j'ai vu des gens qui font par exemple du codage informatique. il suffit qu'il ait une certaine logique mathématique. je compare par exemple avec les entreprises adaptées, le handicap où ce n'est pas le même profil du public qu'ils accueillent. il y en a qui font des choses hyper-innovantes. et là je ne vois pas la même chose en insertion. dans son bassin-territorial, structure_2 est un acteur_de_territoire important en termes de prestations. les pouvoirs-publics font appel à structure-2 du fait d'une grande renommée et d'une longévité dans l'accompagnement des publics en difficulté. je crois que c'est un acteur important de qui travaille avec pôle-emploi, les politiques et les autres partenaires de l'insertion. en même temps je vais être un peu dure, structure_2 n'est pas un acteur qui a de l'influence sur la politique publique. l'insertion ne fait pas partie des débats

par exemple lors des élections municipales. alors que les sujets sur l'environnement, le recyclage font partie des débats politiques. ces sujets semblent avoir plus d'impact. il y a par exemple envie_44 qui fait du réemploi du matériel médical et c'est un vrai sujet de société. la difficulté aussi c'est qu'on n'est pas dans les sujets de société. les pouvoirs-publics sont satisfaits parce que structure-2 accompagne plus de 75 personnes chaque année dans la lutte contre le chômage. mais de là à dire qu'on est un acteur de territoire important, je pense que c'est le fruit de l'histoire. je pense qu'il faut renouveler ça. quels seraient les objectifs du projet d'entreprise en matière d'incidence de territoire ? dans le bassin actuel, je pense que non. mais sur le territoire-d'expansion, je dirais qu'il y aura une réelle incidence. c'est dire qu'on a aujourd'hui quelque chose qui marche bien ici. l'idée est de faire bénéficier d'autres territoires. c'est notre mission, l'engagement sociétal pour trouver des solutions d'emploi à des gens sur un nouveau territoire. c'est clairement la mission et étant capable potentiellement de le faire dans plusieurs territoires, pourquoi pas demain à d'autres. on veut apporter des solutions. les acteurs publics sur le nouveau territoire nous accueillent et pensent que ça a du sens ce que nous faisons. maintenant il faut voir comment ils vont nous aider en termes de financement et autres. par contre, d'autres acteurs comme le département sont moins-intéressés parce qu'ils ont une emprise sur les chantiers d'insertion et qui est très orientée sur des personnes au rsa. c'est un point que je veux soulever car depuis que je suis arrivé ici c'est le public qui fait problème. comment ça se fait qu'on ait par exemple des milliers de personnes au rsa an loire-atlantique et que moi je ne vois jamais de candidats. par exemple en loire-atlantique c'est le problème des seniors et les femmes de plus de 50 ans. curieusement nous n'avons pas de candidate femme de plus de 50 ans. nous publics sont des jeunes surtout d'origine étrangère, des migrants et peu de français qui sont aussi jeune. on n'attire pas. est-ce par ce que c'est notre métier qui pose des contraintes physiques ? pour la question est de savoir quel business je peux développer pour embaucher ces gens-là pour assurer leur sortie en emploi longue durée ou pour leur redonner confiance dans la recherche du travail et d'avoir un projet qui est économiquement viable ? aujourd'hui il y a une initiative intéressante qui est tzclld et qui n'a absolument pas la contrainte de rentabilité. c'est de remettre les gens en activité. ce qui est très bien. l'idée de dire que tout le monde est employable et personne ne doit rester sur la touche. après réussir à faire un business est un challenge. moi j'aime bien cette idée et je trouve que là-dessus structure-2 a des choses à faire. sur le volet formation, y-a-t-il une stratégie connue ou écrite de la formation et du volet accompagnement ? je ne maîtrise pas ce sujet. en termes de perspectives, la force de structure-2 repose sur sa réputation. c'est une entreprise qui est connue sur son territoire et dans la réputation de sa qualité ; son organisation : c'est une entreprise qui fonctionne comme une entreprise-classique ; ses capacités d'innovation-organisationnelle comme par exemple développer un nouveau projet comme l'afest. nous sommes pionnier dans la mise en œuvre de l'afest. autre force c'est le fait de répondre aux attentes des clients sur de gros appel-d'offre ; un bon commercial. moi je ne connais pas d'autres entreprise d'insertion qui peut répondre à toutes les contraintes administratives et techniques que ça implique. on a des ressources humaines pour ça. avec la taille on des ressources-humaines internes comme les chargé-d'affaires ; les équipes_rh que beaucoup d'entreprises d'insertion ne peuvent pas se financer là-dessus. c'est une force de structure_2 énorme. c'est pourquoi lorsqu'on travaille dessus, ce sont les chargé-d'affaires qui se charge des chiffrages. ici on a deux personnes qui ne font que ça plus d'autres choses. puis autre force c'est la dynamique globalement collective. j'aurais pu dire même en premier des gens qui sont engagés dans leur mission. on a quand même plus d'une centaine de permanents qui sont venus chez structure_2 pour faire de la propreté et de l'insertion. donc on a une équipe de 100 personnes permanente qui est engagée. on va faire justement un questionnaire interne pour voir l'engagement. on va interroger les gens de l'insertion et les permanents pour le projet à cinq ans et on va leur demander s'ils sont satisfaits de ce que met en œuvre la structure pour leur accompagnement. on va faire un questionnaire et on essayer de valider si pour notre projet à 5 ans on est dans les clous ; comment on avance et comment est-ce qu'ils le perçoivent. la direction sait qu'elle fait des choses. mais si ça n'a pas d'impact et si les gens ne s'en rendent pas compte. les faiblesses de structure-2 aujourd'hui c'est clairement l'impact-social-final : on n'a pas le taux de sortie qu'on souhaite, il y a plein de gens qui s'en vont et pour lesquelles on n'a pas donné de solution. on les a accompagnés, je suis sûre qu'ils repartent tous avec des compétences en plus et que ça leur a servi. mais on n'a pas la certitude. c'est là où la réflexion sur le profil des gens qu'on accompagne pour permettre d'aller vers l'emploi durable qui est notre mission, est une vraie problématique. c'est une problématique collective au structures-d'insertion, on la partage et on essaie de trouver des solutions. il y a néanmoins des opportunités à saisir comme par exemple le plan-inclusion de l'état qui nous incite beaucoup avec des opportunités de développement diverses. aujourd'hui il y a une action des pouvoirs publics qui est réelle et qu'on a perçu très vite dans le projet de saint-nazaire où les gens nous ont quand-même fait des retours très encourageants. on a aussi des entreprises privées qui reconnaissent notre efficacité et qu'on n'est pas juste des gens qui vivent sur une subvention, contrairement à ce qu'ils pensaient. pour moi une entreprise-d'insertion c'est avant tout une entreprise efficace. c'est ça qui m'intéresse et c'est pour cela que je suis venu dans ce modèle et pas dans un modèle de chantier- d'insertion où on ne retrouve plus l'entreprise pour laquelle la première priorité est d'être rentable. moi j'ai travaillé avec les pme classiques qui disaient que leur première mission est de travailler avec les personnes et faire en sorte qu'ils aient le travail. et s'ils échouaient ils devaient s'en séparer. donc une entreprise-d'insertion c'est avant tout une entreprise comme les autres, mais si on fait travailler les gens pendant 2 ans, il faut que ce soit dans de bonnes conditions et le secteur de la propreté ne fait pas travailler les personnes dans de bonnes conditions. c'est déjà une belle mission.

0002 *ent44_ce

l'entretien c'est une série de thèmes que je vous émets et vous me dites ce que vous en pensez. premièrement parlez-moi de structure_2. que savez-vous de structure-2 ? moi je suis arrivé il y a dix ans. j'ai commencé en insertion. après j'ai été mis sur une tournée. au début j'ai commencé ici en bretagne avec mon chef de site de l'époque. j'avais donc commencé

en insertion où je faisais un peu de tout : aspiration lavage et autre travaux d'entretien courants, sous la conduite de mon chef de site. je sais que structure_2 est une entreprise-d'insertion qui aide les gens à se réinsérer dans la société ; qui offre des opportunités à certaines personnes dans certains cas, comme passer le permis, trouver un logement pour les aider et quoi d'autre encore...quelles sont les valeurs par exemple que structure_2 entend promouvoir ? les valeurs de structure_2 c'est par exemple les trois t : talent_tolérance_transparence si je ne dis pas de bêtise. ça c'est les trois valeurs de structure-2. talent parce que chaque personne qui travail a forcément un talent à faire valoir. ils ne sont pas tous issus de la branche de la propreté. il y en a qui étaient professeurs, maçon ou même commercial. ils ont fait d'autres choses avant de venir ici, d'où le mot talent. tolérance parce que nous venons tous de nationalités et d'origines différentes. donc forcément on se tolère ; de religions différentes aussi d'où la tolérance. et transparence parce que tout se fait dans la transparence : on se dit les choses calmement et tranquillement. ok. donc vous quelle est votre vision de manière globale de la structure dans l'ensemble c'est-à-dire dans son environnement avec ses concurrents, ses clients et autre partenaires ? je pense que structure_2 est une très bonne entreprise. pas parce que traillle dedans. je pense qu'ils mettent à disposition les choses pour qu'on puisse réussir à faire notre travail correctement. que ce soit le matériel, les tenues ou même les véhicules, tout est mis en œuvre pour de bonnes conditions de travail. bref je pense qu'ils mettent tout à disposition pour qu'on arrive à bien faire notre travail afin que le client soit satisfait. en termes d'environnement ou alors de marché, comment vous positionnez structure-2 par rapport à d'autres structures ? après nous structure-2 ce n'est pas énorme comme vous avez pu le voir. c'est environ 200 salariés. je ne sais plus le chiffre exact. mais c'est un peu plus de 200. après nos concurrents il y a nett, onet et d'autres entreprises. je ne pense pas qu'on est mal lotis. avez-vous connaissance des projets de la structure_2 ? oui, on a parlé de se projeter sur saint-nazaire. un projet d'expansion territoriale. mais ça se ferait avec une autre entreprise qui elle est déjà installée là-bas, si je ne me trompe pas. est-ce que vous avez connaissance de projets sur les méthodes de travail, d'accompagnement ou de formation des salariés ? avant structure-2 faisait passer à ses salariés en fin de parcours un ccp via un organisme extérieur, pour qu'ils aient un diplôme à la sortie. mais ça s'est arrêté. maintenant c'est plus en interne que ça se fait : des projets et des formations en interne qui vont à peu près avoir la même équivalence que se qu'était le ccp. mais pour que les gens sortent avec les compétences. donc structure-2 est en train de mettre en place des possibilités de former en interne. parle-t-on des actions de formation en situation de travail (afest) ? je n'ai pas souvenir de ça. peut-être est-ce un autre terme ? est-ce que vous en qualité de chef d'équipe vous avez bénéficié des formations pour accompagner les gens ? oui, j'ai fait la formation de tuteur et avant j'avais fait un ccp. mais personnellement j'avais déjà un bp en hygiène et salubrité. là je vais repasser la formation tuteur parce qu'il faut que je sois à jour comme mes collègues chef d'équipe et chef de site. et puis c'est tout. vous avez dit avoir 10 ans d'expérience dans la propreté ? oui. et en qualité de chef_d'équipe c'est combien d'années ? ça fait 4 ans à peut-être que je suis chef d'équipe après un parcours d'insertion que j'avais enchaîné par un poste de chef de tournée. et au fil d'expériences et de formations je suis devenu chef-d'équipe. comment exercez-vous votre travail de tuteur, quel sont les types de tutorat ? au départ, ma formation de tuteur était pour aider mon collègue dans les méthodes de travail et s'il avait des questions par rapport à d'autres préoccupations particulières comme l'accès au logement. en gros j'essayais de l'aider en le mettant en relation avec la personne en même de résoudre ses problèmes au niveau de l'entreprise. je servais surtout de lien entre le salarié et l'administration en même temps que je lui montrais le travail. pour le travail je commence par expliquer ce qu'il y a à faire et en suite le fait la démonstration avant de lui laisser la main. on a un petit temps d'adaptation où on aide la personne et on lui montre les méthodes de structure_2. ce qui est bien chez structure_2 c'est qu'au bout d'un certain temps, les salariés suivent de petits modules le mercredi après-midi, dispensés par les responsables de formation. ces modules apprennent les méthodes de structure_2 aux personnes venant de l'extérieur. schématique ce qui se passe lorsqu'on reçoit un nouveau salarié, on commence par se présenter à lui. on leur montre les choses à faire, la méthode à appliquer dans le local dans lequel on est. on explique le protocole en fonction du site et ainsi de suite. on reparle aussi du règlement intérieur qui normalement a déjà été expliqué en amont par l'équipe de l'accompagnement. comment se fait la transmission de l'information avec la hiérarchie ? vous qui êtes au milieu de la chaîne entre la hiérarchie de l'entreprise et le salarié ? quels sont vos rapports avec les dirigeants ? les difficultés que j'éprouve avec le personnel sont surtout lié à la langue. il faut bien expliquer ce qu'il y a à faire et c'est assez difficile lorsque vous avez en face quelqu'un qui comprend très peu le français. ça ne peut être que ça le seul problème. pour essayer de dépasser la barrière de la langue, on utilise des mimes et des codes couleurs ainsi que quelques pictogrammes dans les lieux de prestation ou dans les fiches. d'une entreprise à l'autre les éléments du protocole peuvent varier. c'est pourquoi la formation est nécessaire en interne avant autre chose. la communication avec la hiérarchie se fait par canal-direct. c'est-à-dire que j'appelle directement en cas de besoin mon chef de site, qui peut joindre le responsable de secteur et lui vers la direction. cependant en cas de nécessité je peux joindre tout autant mon responsable de secteur. en termes de perspectives, je serais heureux de faire la formation sauveteur et secouriste du travail. j'aimerais aussi faire la formation chef-de-site si on me la propose. la formation de secouriste m'intéresse parce que nous avons beaucoup de personnes à charge et s'il arrive un problème à l'une de ces personnes, j'aimerais bien pouvoir intervenir. on revient un peu sur la formation en situation de travail comment est-ce que vous formez vos collaborateurs ? après les explications, je laisse faire les gens et après si c'est mal fait j'explique à nouveau. je montre une fois, deux fois et ce n'est pas toujours compris on reprend depuis le début. y-a-t-il des temps de réflexivité ? il arrive qu'un jour de la semaine je dise au salarié c'est à toi de me dire comment il faut aborder telle ou telle tâche. je me mets souvent en position de nouveau et j'écoute. si c'est cela des temps de réflexivité, alors oui, nous le faisons. quels sont vos rapports avec les salariés ? les rapports sont normaux. je ne pense pas qu'il y a des problèmes. en termes de demande, de qualité pour le client quels sont vos rapports ? chaque client est différent d'un autre et on s'adapte. on réussit assez bien sur ce domaine. avec les clients le problème récurrent est celui de la disponibilité du lieu de travail en journée. par rapport aux salaires quelles sont vos

methodes de controle et de suivi ? y-a-t-il une fiche ? non je n'ai pas de fiche de suivi ça remplir pour le salarié. mais pour la deuxième formation de tuteur, je crois qu'elle concerne justement les méthodes de suivi. avant il y avait un contrôle tous les 4 mois venant des responsables de formation. en termes de perspectives qu'attendez-vous exactement ? j'espère évoluer encore et je voudrais avoir aussi plus de responsabilité au sein de la structure_2. j'attends aussi plus de formation pour un développement personnel. précisément j'espère avoir passé la formation de chef de site et chef de secteur dans 5 ans.

0003 *ent44_stag_rh

connaissance de l'entreprise : moi je suis arrivée depuis novembre 2019. je ne savais pas ce que c'était qu'une entreprise d'insertion. je ne savais pas comment ça fonctionne. c'est assez intéressant au niveau de l'entreprise parce qu'il y a pas mal de postes qui fonctionnent notamment le commercial et autre. de ce fait, les objectifs ne seront pas les mêmes, il faut être très polyvalent. ils parlent chez adc d'adaptabilité. c'est vrai qu'il y a beaucoup de chose. on a des problèmes de fond et d'autres qui peuvent venir s'ajouter dans la journée. que dire d'autre ? moi j'ai surtout été sur des missions de ressources humaines. je me suis occupé de tout ce qui est dossier de conventionnement pour avoir les subventions. on était sur le dossier de la direccte et de la rse. la culture et les valeurs de l'entreprise, je ne sais pas trop, moi je viens d'arriver. pour les projets de développement, il y a pas mal de choses. au niveau de l'afest ça été mis en place surtout au niveau des espaces verts. il y a le projet à-5-ans et tout ce qui concerne la qualité de vie au travail. le projet 2018-2022 qui concerne une alliance avec une autre entreprise de propreté. je sais qu'il ya aussi le projet rsei. il y a beaucoup de projets et c'est ce qui est intéressant au niveau de l'entreprise. il y a une volonté de se développer, de changer, de s'ancrer localement. ma mission dans l'entreprise, je ne sais pas trop de précision. en fait j'agis sur les dossiers. donc là par exemple il y a la mission du book manager qui m'a été confiée, pour avoir les procédures et les choses à suivre pour les responsables de secteur, avec en fait une espèce de lien entre le service ressource-humaine et le service d'exploitation. je suis donc les dossiers de la direccte et rsei au niveau des reporting et au niveau de mettre en place les dossiers, les documents et tout ça. j'ai présenté aussi fait une session à pôle emploi où j'ai présenté l'entreprise à des personnes pour les intégrer dans l'entreprise. et donc il y a eu des entretiens d'embauche qui ont débouché sur cela. j'ai participé aussi à la mise en place de l'index-égalité-homme-femme dans l'entreprise. parlant de l'organisation, il y a les deux volets, économique et social. au niveau du social, il va y avoir tout ce qui ressources humaines, le recrutement, l'accompagnement des salariés. parce que les personnes en insertion vont avoir un parcours de deux ans. ce parcours de deux ans va être divisé en quatre parties : la première partie va être de 4 moi pour l'intégration au poste ; en suite il y a deux parties de 8 mois. la première partie de 8 mois va concerner l'accompagnement et la formation. les autres huit mois sont consacrés au projet professionnel. et les quatre derniers mois sont destinés à l'accompagnement vers la sortie. donc tout ce ceci c'est le volet accompagnement social. sur le volet économique il va y avoir des chantiers qui vont être proposés. la partie économique est divisée en secteurs : il y a le nettoyage d'immeubles. on a une organisation par rapport à chaque chantier avec les responsables de secteur qui vont devoir organiser les heures de prestation qui sont proposées. le but est de concilier les plannings des personnes en insertion afin qu'elles puissent associer l'aspect travail avec l'insertion et avec les formations qui leurs sont proposées. structurellement, nous avons le président-directeur-général à la tête de l'entreprise. ensuite il y a la responsable d'exploitation qui coordonne les responsables de secteur suivi des chefs d'équipe. après les chefs d'équipe il y a les chefs de site et en fin les salariés en insertion et les salariés à durée indéterminés. le travail se fait toujours en binôme c'est-à-dire une personne confirmé qui accompagne en pratique et aide une autre personne en insertion. les outils utilisés dans le management des personnes sont constitués du logiciel pégase qui traite des informations au niveau des personnes, des informations civiles, la classification des chantiers. i y a aussi le logiciel-silaé pour la paie. le suivi et l'accompagnement sont étroitement lié au fait que le parcours soit divisé en 4 phases. je pense que le responsable de formation sera mieux placé pour parler du suivi. en termes de perspectives, je ne me vois pas travailler personnellement dans cette entreprise parce que c'est une entreprise qui se développe et qui est très intéressante, mais pas assez pour une perspective d'évolution pour un début de carrière. et aussi parce que le volet social n'entre pas forcément dans mes perspectives de carrière. et puis il y a tous ces changements au niveau sociétal où les personnes en insertion d'aujourd'hui ne cherchent plus forcément la même chose que celles d'il y a dix ans. il y a une évolution des mentalités par rapport à tout ça. on voit bien qu'il y a beaucoup de personnes qui arrêtent en cours de parcours parce que leur but était d'avoir du boulot assez vite. et ce n'est pas forcément pour la formation et l'accompagnement mais surtout pour trouver du travail. c'est pour cela aussi que c'est très intéressant car c'est en pleine évolution et il faut trouver des solutions par rapport à ça. mais en même temps c'est en perpétuel changement.

0004 *ent44_accu

donc et je vous émet un thème et vous répondez. on peut chevaucher entre les thèmes, ce n'est pas un problème. donc le premier element souvent que l'on veut savoir c'est vous en tant que responsable d'accompagnement ? c'est quoi ? du coup je suis responsable de l'accompagnement et je dois garantir le parcours et l'accompagnement des salariés. vous etes la garante du parcours et de l'accompagnement du salarie jusqu'a l'insertion professionnelle ? voilà ! c'est bien vous que je veux. alors juste comme ça pour commencer, pouvez-vous nous parler, vous de structure-2. au niveau de l'histoire de toute façon je trouve que l'histoire, enfin, elle est super importante parce qu'elle est très déterminante sur la façon dont on va aborder l'accompagnement avec les salariés. structure_2 était auparavant atelier du sefrest, un centre de formation. donc on était déjà dans l'idée de développer les compétences des personnes ; et sauf qu'après bah il fallait que les personnes puissent exercer pour pouvoir aussi mettre en œuvre et avoir un cv qui dit : « bah même si j'ai été formé, même si j'ai appris un métier, j'ai aussi exercé et donc j'ai une expérience ; et donc avec ça c'est monté justement bah suae,

comarr et puis adc_propreté qui elle est partie sur le champ de l'entreprise d'insertion et du coup est arrivée dans le secteur concurrentiel. si je devais, enfin, si je parlais de l'entreprise, qu'est-ce que j'en dirais ? par exemple des valeurs et sur l'humain en fait, c'est-à-dire que, enfin oui, c'est quand même humaniste, c'est-à-dire que ce qu'on met en place est une des étapes, pas prioritairement iconique parce que c'est l'humain qui va donner du sens à ce qui est fait. je dirais que dans les valeurs il y a forcément tout ce qui est co-réflexion, co-construction, écoute, respect de l'intégrité aussi. ça c'est des valeurs que je vois, enfin, que l'entreprise en tout cas cherche à dispenser en tout cas. il y a aussi le goût pour l'innovation, le renouveau ; donc ça veut dire aussi savoir regarder son environnement, être à l'écoute des révolutions. donc on revient à l'écoute justement et mais toujours dans un but d'évoluer, avancer, améliorer. donc quelle est votre vision du marche en tant que garante de l'accompagnement, le marche de l'entreprise et y compris ses concurrents, ses salaires ? le marché est complexe, il y a déjà un mot c'est complexe c'est-à-dire que la complexité réside dans le présent parce que c'est un marché, de toute façon la propreté c'est très concurrentiel. il y a des petites entreprises, des moyennes, des grandes. il y en a qui nationales, il y en a qui sont régionales, il y en a qui sont locales ; et en fait chacune a ses propres points forts pour essayer de défendre les dossiers : donc on voit bien que c'est une histoire de taille, que derrière il faut être aussi assez intelligents humainement pour se dire : « il y a un moment donné où il faut j'arrête de penser moi toute seule. » il faut par exemple savoir s'allier, par exemple avec la saprena pour pouvoir répondre pour des clauses liées soit à l'embauche de personnes travailleuses handicapées, soit d'embauche de personnes qui sont dans l'insertion. en fait c'est qu'il y a tellement de paramètres à prendre en compte. les prix sont tirés vers le bas, mais il y a des salaires à assurer. avoir assez de contrats pour proposer des contrats de travail à des salariés qui sont assez intéressants, c'est-à-dire pas que deux heures hebdomadaires en cdi rendues à 30 km du siège de l'entreprise. permettre à des personnes d'avoir un certain confort ; donc c'est aussi sensibiliser les clients au travail en journée. enfin, c'est très complexe. mais en fait il faut l'aimer, cette complexité, parce que je pense que si on n'aime pas la complexité, on ne vient pas en entreprise d'insertion. si on veut de la simplicité, bon ce n'est pas ici qu'il faut venir parce que d'ailleurs il y a aussi l'équilibre avec justement les personnes qu'on accompagne et c'est aussi de se dire : « ah oui ! si demain je réponds à ce type d'offre-là, je sais qu'il va falloir être performant mais et je sais aussi qu'il va falloir mettre un taux d'encadrement plus élevé. » enfin, c'est tout un calcul, quoi ! c'est toute une réflexion en fait. il ne faut pas perdre le sens de pourquoi on fait les choses. et les réflexions qui vont impacter sur l'évolution de la structure à long terme ou sur le modèle économique, c'est ça ? qu'est-ce qu'on va en faire, c'est ça ! et puis moi je reste convaincue qu'en fait, enfin oui, ça revient à cette phrase en fait : « c'est vivre pour travailler ou travailler pour vivre. » moi je pars du principe que de toute façon même quand on accompagne des personnes qui viennent travailler pour vivre ; donc si on arrive à mettre en place des conditions de travail qui sont là pour promouvoir l'humain, bah, le travail se fait tout seul. enfin même quand on voit l'équipe ici, en fait on est capable de ne pas faire attention parce qu'il y a une pause déjeuner et ou parce que bah mince, il est 17h15, il fallait qu'on parte, parce qu'en fait il y a un projet-commun, on sait que derrière c'est aussi l'idée de se dire comme on partage les valeurs de l'entreprise. bah en fait il y a un épanouissement qui se fait au travail aussi. et là on travaille pour vivre pas vivre pour travailler, pas le contraire. vous avez parlé du projet commun. chaque entreprise a un projet. actuellement en matière d'accompagnement, est-ce qu'il y a un projet en cours au sein de l'entreprise ? oui, contrairement à avant en fait où j'évoluais toute seule ; j'avais des idées dans la tête et puis j'avais et je le faisais ; et on se rend compte au bout d'un moment, moi ce qui me manquait contrairement aux services sociales ou aux centres de formation où je travaillais, c'était de ne pas pouvoir partager ce travail, partager les contraintes, les préoccupations, les questionnements, les réussites. aujourd'hui on part sur des actions un peu plus collectives ou alors prise de conscience que : « oui quand je venais solliciter un tel à cette étape-là, ça ne se voyait pas en fait et là aujourd'hui, on prend un peu plus conscience qu'on est dans un collectif ou dans un système d'échange. oui voilà ! d'échange et de complémentarité en fait, voilà de complémentarité. moi quand j'étais dirigeante sur une association, je faisais toute la ressource humaine. comme il n'y avait que deux salariés. mais on fait vraiment tout. sauf, ici il faut prendre conscience que sur 122 personnes, on est toujours cette même personne qui accompagne, mais on s'est divisé les tâches en fait. donc on a des perspectives d'emploi, une action de job-dating où à chaque étape j'ai une personne en stage qui va venir m'aider ; j'ai trois collègues qui vont venir m'aider pour faire des simulations d'entretien, rudolph qui propose sa participation : « est-ce que tu as besoin de quelqu'un ? » comment dire solliciter des employeurs ; donc je vais avoir anita pour préparer aussi les dossiers, comment ça s'appelle, les salariés. philippe qui va se dire : « oh ! au fait, j'ai vu telle entreprise, je leur ai proposé de participer. » ; et quand c'est collectif comme ça, enfin voilà c'est beaucoup plus agréable. donc pour vous le projet doit avoir une approche-collective. oui voilà. ce n'est pas que des vœux pieux, cela est bien réel ici ? oui enfin, en tout cas il y a cette volonté. c'est difficile parce qu'il faut changer des pratiques qui ont duré pendant 30 ans. oui mais est-ce que le projet est écrit, formalise dans ce sens-là : une vision ? oui on peut la lire mais est-ce qu'il y a un document qui dit voici ce qu'on va faire, voici la ou on va ? alors le projet à cinq ans avait en tout cas cette prétention. ensuite plus spécifiquement là sur l'accompagnement des salariés, on a eu plusieurs réunions avec un document justement qui permet les suivis ; alors comment il s'appelle ce document ? je ne sais pas du tout. mais en tout cas les actes sont définis ; je ne sais pas comment il s'appelle. mais en tout cas c'était toujours dans le projet à cinq ans. quels sont les trois axes principaux sur lesquels il faut qu'on travaille pour s'assurer qu'on va pérenniser le sens du travail de l'accompagnement et qu'on va construire quelque chose de solide en fait. alors pouvez-vous me parler du rôle du responsable d'accompagnement que vous êtes ? qu'est-ce que vous faites précisément ? donc le premier c'est du coup accompagner les personnes à lever les freins-à-l'employabilité. c'est de les recevoir, écouter les besoins, déterminer les objectifs, les étapes, les actions menées, solliciter s'il faut telle ou telle action, tel ou tel partenaires, vérifier qu'ils arrivent à trouver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle : donc ça c'est vraiment la partie accompagnement. après il y a la partie relation d'entreprise, où là il va falloir rester régulièrement en contact avec les employeurs pour s'assurer d'un bon partenariat c'est-à-dire que demain si on envoie une candidature,

même si la personne n'est pas prise on sait qu'elle sera reçue parce que l'employeur nous fait confiance. c'est développer aussi le réseau avec les employeurs, ensuite développer le partenariat sur certains dispositifs comme le logement ou pouvoir organiser des ateliers aussi de sensibilisation ou alors des ateliers pour se former à des sites internet et autres. puis après il y a tout ce qui est bilan, enfin, suivis d'indicateurs, établir des actions pour se dire : « ah bah, à ce moment-là, on sait que par rapport aux politiques-sociales en cours ou alors par rapport au logiques ou à l'esprit du moment, il va peut-être falloir plus miser sur telle type d'actions plutôt qu'une autre. donc il y a de la veille-sociale aussi et puis après proposer des actions en fonction des évaluations. comment s'articulent donc vos rapports avec les autres services ? ou plus précisément comment est-ce que vous voyez ces rapports ? ça me paraît peut-être plus subtile. c'est-à-dire que pour moi il faut que ce soit complémentaire. c'est-à-dire que si la personne a des choses, a un objectif-clair par rapport au sens du contrat d'insertion, c'est-à-dire je viens travailler et j'ai des choses qui me préoccupent ; j'ai des choses qui sont à travailler ; il faut que je les mette en place. mais comment je vais les mettre en place et pouvoir faire tout ça tout en restant stable dans mon poste ? moi je vois que le responsable-de-secteur, il est ok, enfin, dans la vision d'accompagnement des personnes. mais sa préoccupation ça va être lui de pouvoir maintenir sa relation avec les clients et donc si lui il maintient de ce côté-là et moi je dois maintenir ici pour que ça reste équilibré pour la personne en fait. donc là c'est comme ça que moi je le vois et à un moment donné : j'ai une salariée qui est trop absente. j'ai une salariée qui est ci. » ou alors : « je sens qu'elle décroche. » ok ! bon bah là ça va être mon champ d'intervention et là je viens en soutien avec toi. ou alors : « écoute-moi j'ai un salarié. il va avoir telle démarche. s'il ne le fait pas maintenant ou si on ne prend pas le temps de faire ça, on va être en difficulté. il faut qu'il parte une semaine pour valider avant de rentrer en formation. il faut qu'il parte une semaine de l'entreprise. » je vais m'organiser pour pouvoir maintenir l'équilibre ici. en fait, tu vois, on doit chacun être sur le qui-vive des contraintes qui gravitent autour du parcours et s'assurer chacun d'appuyer à la bonne pression pour qu'on ne vienne pas déséquilibrer un côté comme un autre. moi c'est comme ça que je vois le travail en fait. on va parler de vous si vous le permettez. votre expérience dans l'accompagnement en termes d'années, vous direz quoi ? j'ai 18 années d'expérience dans ce domaine. j'ai commencé en tant que dirigeante associative dans une association. j'ai eu la chance de tomber sur quelqu'un quand j'ai eu 18 ans. en fait, le président de l'association depuis peut-être déjà deux ans essayait de me faire participer à des vies d'associations et il y avait des salariés. il savait quel était mon projet. je voulais être dans le secteur social ; j'avais une appétence pour ce secteur-là, et il a eu assez confiance en moi et en lui parce que c'était un gros risque. « est-ce que tu veux prendre en charge l'accompagnement et la gestion des salariés en contrats aidés ? » il m'a fait confiance. donc alors du coup, j'ai commencé comme ça en fait passion du recrutement ; c'est comme ça j'ai commencé à travailler avec les partenaires que j'ai encore à l'heure actuelle avec structure_2 sur du recrutement, de l'accompagnement, de la mise en place de formation. le support d'activité c'était le sport, donc que le sport et puis le secrétariat : c'était les deux postes qu'on avait. donc je devais accompagner les personnes puis après je me suis lancée dans une formation d'assistance sociale. j'ai travaillé au centre de formation, également en mission locale en service départementale d'action sociale et j'ai atterri chez structure_2. enfin, je dis ça un peu dans le désordre. vous avez donc une bonne connaissance de l'insertion par l'activité économique ? oui du coup comme depuis 19 ans je suis sur le suivi des contrats aidés, les évolutions de l'insertion par l'activité économique, ça me parle. mais le contrat d'insertion c'est encore très spécifique en fait. on apprend au fur et à mesure. en termes de ressources humaines ou de management vous avez eu des formations ? j'ai tout appris là où j'ai commencé à nassau avec les histoires de l'ursaf, les bulletins de salaires, des choses comme ça. après ici droit du travail on en fait, j'en avais fait et apprend ici aussi au fur et à mesure. si je dis quel est votre type d'accompagnement que vous exercez, que vous utilisez ? qu'est-ce que vous pourriez répondre ? qu'est-ce que ça vous évoque ? c'est peut-être dans la méthodologie du coup ? oui. à chaque fois mes stagiaires arrivent à faire des liens et qui arrivent à tout résumer parce que c'est théorisé et je dis : « oui c'est ça » j'aurais tendance de toute façon à toujours rechercher ce que la personne arrive à faire. ce que je dis c'est si la personne demain n'est pas là qu'elle sache faire du pareil au même en fait ; donc beaucoup d'expérimentation et toujours amener la personne à se poser les bonnes questions, pas à moi de lui donner les réponses en fait et en fait l'amener à expérimenter parce que, en fait, ça ne sert à rien que je lui dise : « va pas vers ça, c'est bouché. » si à un moment donné, je sens que la personne de toute façon, quoiqu'il en soit il faut qu'elle expérimente pour se rendre compte par elle-même, en fait que son projet lui appartienne en fait. je pourrais lui apporter toutes les réponses ; mais si elle ne fait pas par elle-même en fait au bout d'un moment pendant cinq ans du projet, du travail sur le projet. elle ne comprendra même pas pourquoi elle a fait tout ça en fait et un jour elle se lèvera au bout de cinq ans se demandant : « pourquoi j'ai fait ce travail ? pourquoi j'ai fait cette formation ? » donc ce n'est pas de l'assistance ou de l'assistanat comme on dit c'est vraiment accompagner, c'est-à-dire je fais en sorte de rendre une personne autonome. en fait quand une personne arrive je lui dis : « pourquoi vous avez voulu postuler ? est-ce que c'est vous qui allez être acteur ? » et donc moi j'accompagne. je ne peux pas accompagner quelqu'un s'il n'y a pas envie. moi je resterais au même point que vous si vous décidez de rester au même point. vous faites l'accompagnement à quel niveau ? vous allez jusqu'à dans l'entreprise qui reçoit le salarié après son temps de parcours ? oui quand je peux. si c'est sur des stages, je sais que je vais aller au rendez-vous pour signer la pmc payée. je vais passer des coups de fil et plus on va faire des bilans, etc.. après ici l'avantage c'est qu'avec perspective-emploi, on rencontre les employeurs dans la même journée avec les salariés. si une personne me sollicite pour aller à un entretien, on le fera : pour aller en entretien avec l'employeur. par contre le maximum c'est qu'elle arrive à le faire elle-même, toute seule. donc c'est ça : un accompagnement-post parcours d'insertion, oui. en interne il y a des choses que vous faites aussi ? oui ! comme des ateliers pour la langue ou des formations pour savoir nommer ses compétences, savoir utiliser internet pour telle ou telle démarche. enfin c'est tellement civique qu'on a aussi des cours de français en entreprise. au sein de l'entreprise des cours de français ou à l'extérieur ? en interne. qui les dispense ? c'est l'anade, une association vers qui je préconisais. sauf que je me suis rendu compte que plus ça allait et moins les personnes

avaient de facilités de se mobiliser et donc je me suis dit, en fait, bah ce qui est rassurant c'est que quand on se sent bien avec des personnes qui nous accompagnent bah on vient. donc par exemple, ils viennent à mes entretiens. le cas de l'entreprise c'est bon je le connais ; je suis chez moi en fait en tant que salariée, c'est une expression. donc je dis en fait si on fait faire les cours ici ils vont avoir un premier contact avec l'anade et du coup il y en a qui vont continuer après. en fait l'idée c'était : « comme vous n'y allez pas parce que vous avez une petite appréhension, c'est déjà de créer un lien de confiance dans un lieu où vous vous sentez en confiance » et une fois que ce lien est créé, il y a quatre salariés sur les neuf qui sont allés jusqu'au bout de l'action. il y a la moitié qui est partie continuer en fait à l'anade. parfait ! alors on aborde le sujet trois donc qui parle des partenariats à l'accompagnement. vous avez évoqué quelques éléments tout à l'heure. qu'est-ce que vous pouvez me dire sur vos partenaires ? quels sont vos partenaires en accompagnement ? l'unité-emploi donc conseil départemental, le département, le plie. ça se sont le principal partenariat mis sur pied. le premier vous avez cité lequel ? conseil départementale et donc au conseil départementale, ils ont les unités emploi. donc les personnes avec qui on est en entretien là aujourd'hui, enfin avec qui on faisait les entretiens aujourd'hui. et puis après ça va être des partenaires ponctuels. là je sais qu'il va y avoir des associations comme ça va saint paul sur le logement et du coup gérée ces états qui eux sont sur l'allocation résidentielle. après ça va vraiment être en fonction des besoins des salariés ; c'est par vague. a un moment donné, le logement je n'avais pas posé de questions parce qu'on a eu six mois d'attente en moyenne pour l'attribution. sauf qu'aujourd'hui c'est tout le contraire, c'est là où il faut que j'appuie mon partenariat et puis le français également, parce que du coup le français on a de plus en plus de candidats migrants et il y a dix ans ce n'était pas un problème en fait. donc en fait, il y a de l'associatif, de l'institutionnel, du privé. et ces partenariats sont formels, formalisés ou c'est juste des relations d'affaires ? est-ce qu'il y a une clause, des clauses qui existent avec ces partenaires ? oui. pour l'anade, on a fait une charte. pour micro crédit municipal de nantes, on a acté un document, aussi une charte de partenariat. et puis après donc le reste, après si c'est contractualisé avec le conseil départemental, avec le pôle-emploi, le plie, puis après avec tout ce qui est associatif ou privé, parlons donc de pôle emploi, mission locale et tout. ce sont des prescripteurs en principe n'est-ce pas ? oui et quels sont vos rapports ? avec pôle-emploi, c'est... enfin avec nous et le requérant ça s'est toujours bien passé. on est dans la même logique de travail et comprendre les contraintes de l'autre pour pouvoir fonctionner ensemble. c'est vraiment que là on sait qu'en fait on fait partie d'un tout, et avec euh pareil pour le plie, pareil pour l'unité-emploi. c'est vraiment cette logique de se dire de toute façon on n'arrivera pas à avancer les uns sur les autres. de toute façon, le dispositif iae il est là en fait ; toutes les solutions ne seront pas dans l'entreprise et chez les autres partenaires ; mais toutes les solutions ne sont pas chez les partenaires parce qu'à un moment donné nous ici ça va fournir un revenu pour que les personnes puissent débloquent des choses ; on va aussi fournir une formation, de l'expérience professionnelle et là du coup peut-être des financements périphériques pour aider à la mobilité, accompagner le mode garde. voilà ! là c'est vraiment une logique, bon bah, je te dis les choses en toute transparence : « moi j'ai besoin que tu fasses ça et là en ce moment ça ne fonctionne pas. » bon, ok à ce moment-là : « de quoi t'as besoin ? » et on rectifie c'est-à-dire qu'on sait très bien que les remarques qu'on va se faire c'est pour faciliter le travail de chacun en fait, mais pas pour être bloquant en fait. d'accord certaines entreprises rencontrent des difficultés au recrutement des personnes admises à l'insertion ou qui pourraient être admises à l'insertion. qui est-ce qui se charge du recrutement des personnes en insertion ? donc il y a elsa sophia. donc ils recrutent et vous, vous les recevez ? voilà ! ce n'est pas vous qui faites le dossier avec pôle emploi, enfin le dossier pour avoir l'agrément ? non. avant je le faisais mais en fait avec la masse de personnes que j'ai à accompagner je ne pouvais plus passer autant de temps sur le recrutement. d'accord donc du coup, on a créé le poste de chargé du recrutement en 2012 je crois... oui en 2012. bon après en fait à chaque fois ça a changé ; donc à chaque fois il fallait que je reforme. donc là, elsa sophia est arrivée il y a un an. ce n'est pas facile le recrutement. ce n'est pas facile. bah oui. on aborde l'avant-dernier thème qui est celui de l'insertion sociale et professionnelle. oui. j'aimerais la identifier les limites en matière d'insertion sociale et professionnelle.. par rapport à la personne les limites ou les freins les freins ? oui c'est tellement hétéroclite. alors le premier frein de toute façon ça va être le logement. tant que le logement n'est pas stabilisé ou alors qu'à un moment donné on arrive dans une phase où ok on a mené toutes les actions mais là : « qu'est-ce qu'il faut que je fasse ? » il ne me reste plus qu'à attendre. mais la personne en fin de compte il y a une sensation de vide en fait, c'est-à-dire que vous allez me dire que j'ai couru et j'ai fait tout ça et là aujourd'hui en fin de compte c'est toujours pas débloquent ; il faut que j'attende. il ne va rien se passer en fait, donc j'attends. eh bien là on peut déjà prendre des personnes en fin de compte parce que là du coup, oui c'est un vide. je dirais qu'il y a la motivation en fait des personnes, celle qui veulent simplement travailler ou qui n'ont pas la notion de projet de toute façon : « je n'étais pas là pour apprendre un projet ; j'étais là pour trouver du travail. » et donc là on sait très bien l'iae n'est pas fait pour trouver du travail, l'iae est fait pour construire en fait. donc du coup la personne elle-même en fin de compte va mettre un terme à son parcours. après il y a des personnes pour qui ça a été trop de choses positives d'un seul coup, c'est-à-dire : « j'ai obtenu un travail ! j'ai obtenu un logement ! du coup, ça y est, mon aménagement de peine est fini. » etc. et du coup en fait : « bah mince ! tout va bien. » et ça peut créer un sentiment de risque. vous êtes en train de me développer un autre aspect que je n'avais pas vu. donc il y a des gens qui sortent tellement de l'ombre que ça les déstabilise ? oui. du coup, il faut reconstruire des repères en fait, du mieux et ils ne les ont pas et c'est déstabilisant de marcher sur un seul mouvement tant qu'on ne sait pas où on doit vraiment poser les pieds. donc après les limites c'est que de toute façon quoiqu'il arrive les démarches administratives c'est bon. les personnes des fois veulent aller au plus vite, au plus rapide et se disent : « bah, moi je vais faire ça en fait mais par défaut parce que le temps de mettre en place une pmc payée, le temps de trouver telle formation, le temps de trouver des financements, le temps d'aller chercher des devis pour un permis. oh ! c'est trop de démarches et tout, moi j'en peux plus ; je suis épuisé donc je préfère ne pas faire en fait. tant pis je vais faire ça parce que c'est de faire aussi les choses par défaut, parce que les démarches ont été trop longues. » et donc ça veut dire que cinq ans après il décroche puisque bah malheureusement ce

n'était pas ce qu'il voulait à la base. ensuite nous, sur l'accompagnement, c'est forcément toujours une question de moyens parce que dans les structures souvent les cip ont beaucoup d'idées. je prends les cip parce que je revois toutes les conversations qu'on a eues ; il a beaucoup d'idées. c'est le moyen de temps et le moyen financier qui manquent et les idées sont toutes super intéressantes à partager c'est euh... comme moi je dis par exemple, nous on a notre job-dating, service propreté ; ce serait de pouvoir diffuser auprès des autres cip. mais elle déjà avec tout ce qu'il y a à voir en tête, c'est de penser : « ah mince, le job_dating, faut que j'aille positionner ! » et moi : « ah mince, il faut aussi que je pense à communiquer auprès des personnes ! » donc il y a vraiment la notion de moyens de temps et de moyens financiers puisque si on pouvait on enverrait un maximum de personnes en pmsp pour initier des démarches en recherche d'emploi, financer des formations au permis b. donc ça se limite aussi comme ça. puis l'évolution a un coût bien calé dans un dispositif : « ah mince, la loi change ! on passe au-dessus de ce dispositif-là. » il faut revoir notre façon de travailler, nos logiques, par exemple : « ah oui, d'accord ! il y a 500 000 ouvertures de formations au mois de septembre parce qu'au niveau de l'emploi c'est en train de chercher sur tel secteur. on va arrêter d'être stratégiquement basé sur la recherche d'emploi. on va plutôt aider les personnes à construire un projet de formation. » faut pas louper la marche quoi ! les outils que vous utilisez pour l'accompagnement c'est quels outils ? qu'est-ce que vous utilisez comme outils d'accompagnement ? c'est tellement varié en fonction des personnes. je ne sais pas comment répondre. c'est-à-dire vous imaginez un salarié et vous me dites le type d'outil que vous utilisez pour celui-là. oh je sais que déjà d'entrée de jeu un outil qui est important pour moi c'est l'engagement c'est-à-dire que : « ok tu me dis ça, tu me dis que tu viens pour ça avec tels objectifs et maintenant sur ces objectifs-là que je m'engage à t'aider dans telle ou telle chose » donc on a acté ensemble et je sais que samedi que je reprends chaque entretien : « ok. on avait fait ça, on avait parlé de ça. est-ce que tu te souviens de ça ? etc. » donc c'est vraiment montrer à la personne qu'elle est bien actrice et qu'on est parti de son projet à elle en fait. ensuite on a les nouveaux objectifs qui permettent de dire : « eh bien voilà ! ce sont tes points forts et les nouveaux objectifs qu'on se fixe pour redonner du sens au renouvellement c'est-à-dire que si on renouvelle c'est parce que tu as encore des choses construire. en fait, ça permet de ne jamais perdre le sens de : « si je signe un contrat c'est pas simplement pour signer un contrat. c'est que derrière j'ai quelque chose à construire et qu'il faut que je pense à l'après structure_2 en fait. » puis après, avec eux j'utilise beaucoup, surtout avec eux, leurs smartphones pour leur apprendre à faire par eux-mêmes en fait, ne pas être dépendant de moi et puis ensuite pour mon suivi à moi ça va être des tableurs excel, le logiciel d'entreprise, enfin bref c'est tellement beaucoup. vous avez certainement des objectifs. quand je parle d'objectifs, ce n'est pas juste dire, il faut que la personne trouve un travail durable, comme on dit. mais je ne sais pas si vous avez des objectifs séquentiels. donc il me semble que dans le parcours c'est tous les quatre mois, tous les huit mois d'après ce que j'ai compris. est-ce que vous pouvez me dire à chaque fois à peu près les objectifs que vous établissez avec le salarié tous les quatre mois de manière globale. bah par exemple si moi une personne me dit : « j'ai un projet de formation, mais avant tout il faut que je trouve un logement et euh de toute façon si je veux faire ce métier-là, il faudra que je fasse le permis. » ok d'accord. « mais j'ai un souci c'est que pour l'instant, euh, je suis en procédure de divorce et c'est ça qui me prend la tête. » donc on va établir des étapes et puis si je vois que la personne me dit : « bah là pour l'instant de toute façon je suis encore avec mon avocat. » là moi je sais que j'attends quatre mois ; je ne vais pas mettre en place des actions parce que le temps que ça ne lui est pas sorti de la tête, on ne fera rien de plus. on refait le point dans quatre mois. les objectifs : ok. là vous en êtes où ? qu'est-ce qu'on a vu comme étape ? aujourd'hui vous en êtes où ? ok. c'est réglé pour votre divorce ? a ce moment-là, bah au niveau du logement comme on aura fait la demande, mais vérifier si vous avez été contacté depuis, etc. le dossier fait, on attend la course pour le logement. quand le logement sera stabilisé, inscription à l'auto-école et ensuite recherche de la formation. on refait le point si la personne a besoin d'appui entre temps, bah, elle m'appelle. s'il faut remplir des docs. « ah ça y est, j'ai mon logement, du coup j'ai des papiers à faire. » ok, d'accord, et puis après bah renouveau... renouvellement. ok, d'accord. donc aujourd'hui ça y est on a le logement et puis étape par étape en fait. je vais réécrire. « ah oui ! entre temps vous avez un problème de mode de garde. ok, on doit retravailler votre lettre de motivation. ok on met fin à l'employabilité, c'est ça ? oui, c'est ça. je crois que c'est ce que vous utilisez dans votre langage. donc vous levez les freins d'abord, disons pendant les quatre- six premiers mois, c'est ça ? oui ok. et puis après ? mais d'entrée de jeu, je montre à la personne que : « d'accord vous voulez faire menuisier ? pour faire ce métier-là, qu'est-ce qui [blanc]. de quoi vous avez besoin ? comment vous aller pouvoir faire pour eux ou qu'est-ce qui vous empêche d'aller vers ce métier ? » et c'est là qu'il faut travailler. c'est ici ? non, en fin de compte c'est le bureau d'à côté, mais c'est perturbant. vous m'avez déjà un peu parlé comment vous organisez votre accompagnement la méthode que vous utilisez. on ne va pas revenir dessus, euh en terme de suivi post-sortie ou après la sortie, qu'est-ce que vous faites ? quels sont vos méthodes ? donc moi quand c'est comme ça j'appelle régulièrement la personne, au moins une fois par mois, ça va dépendre. il y en a d'autres je sais qu'il va falloir que je les appelle deux fois par mois pour faire le point sur les démarches et ensuite l'idée c'est : « ok, bon bah, vous savez que je suis là. s'il y a besoin vous m'appeler. si vous avez un contact avec une entreprise vous m'appeler. s'il y a besoin d'appuyer votre candidature, vous m'appeler. s'il y a besoin d'envoyer votre candidature ou un cv, vous m'appeler. » le message il est là. par contre j'aurais passé le relais avec soit le plie, l'unité emploi ou autre, la personne qui l'accompagnait avant d'arriver dans l'entreprise. au maximum je tiens à informer justement le référent donc on essaie de se voir éventuellement en tripartite pour pouvoir préparer la sortie ; et ensuite : « bah ok, j'ai tel employeur qui me contact », « ah d'accord. je te rappelle parce que même si tu ne fais plus partie de l'entreprise, j'ai tel employeur qui m'a appelé et ça correspond à ce que toi tu recherches, est-ce que je peux envoyer ta candidature ? » ; et quand c'est comme ça je l'envoie ou alors la personne va m'appeler : « ah ouais, j'ai ça qui est proposé mais je ne sais pas quel choix faire. » « ok. on va faire une analyse, enfin on va t'aider à la décision. » et ça en général ça dure trois mois. parfait ! c'est ce que j'allais vous poser comme question. on arrive aux perspectives. franchement la question c'est souvent : quelle est la vision à court terme et à long terme déjà dans votre métier, dans votre service et

globalement au niveau de l'entreprise ? quelle est votre vision ? d'accord. euh déjà je vous dirais déjà à court terme on va stabiliser l'équipe, savoir qui fait quoi et que le projet de sa vie se finalise en 2020 ; c'est-à-dire qu'anita vient en renfort avec moi sur l'accompagnement. on va recruter une autre personne aussi pour soutenir à trois cinquième l'accompagnement, notre lancement à l'afest qui a fédéré beaucoup entre le travail de terrain et la partie formation et la partie conversation. ça fédère énormément. euh donc pour moi on est sur une année où on prend un autre départ. on modifie notre façon de voir et pour moi à moyen terme c'est vraiment construire justement une nouvelle logique, une nouvelle approche collective, en fin de compte tenue du travail entre l'économie qui est l'insertion. en fait vraiment à moyen terme c'est construire une pensée collective, enfin je ne sais pas comment dire ça, une vision collective. oui. donc, enfin, c'est ce que je vois sur le moyen terme et à long terme mais ce que je souhaite c'est que vraiment l'entreprise arrive à construire quelque chose où toujours continuer à se dire qu'il faut pas attendre que les choses se fassent. il faut aller, enfin, il faut être en avance, anticiper, euh comme je disais, être à l'écoute de l'évolution sociale, oui voilà, toujours être en veille et collectivement on voit bien que c'est plus facilement anticipé, voire de manière beaucoup plus large et ne pas avoir peur de se dire : « ah mon dieu, il y a un nouveau dispositif et en fait ah n, on ne va pas y aller. » non il faut tester ; il faut tenter le truc et toujours rester à l'écoute, en de compte, de ce qui se passe aussi à côté pour ne pas s'enfermer dans une suffisance en fait. ah oui ! parlant de l'afest tout à l'heure que vous venez d'évoquer, quel est votre sentiment par rapport à l'afest justement ? pour moi l'afest vient juste formaliser ce qui est déjà le sens de l'entreprise d'insertion parce que le sens de l'entreprise d'insertion et même de la siae ; c'est d'apprendre aux personnes, peu importe, c'est d'apprendre des fois des compétences de base comme se lever, comme avoir telle attitude-de-service et des compétences aussi techniques. pour moi en fait, l'afest vient seulement formaliser le sens de ce qu'est déjà l'entreprise d'insertion : être entreprise-apprenante en fait, aider la personne à se construire et à développer des compétences. en fait, c'est que ça vient simplement aider à formaliser et solidifier déjà l'action de l'entreprise d'insertion en fait. enfin, moi je l'ai vu comme ça. c'est juste réussir à reposer sur le papier et justement et aussi sur le questionnaire quand on fait : « ah mais en fait c'est vrai en fait qu'il y avait ça mais on n'est pas allé jusqu'au bout. » donc ça aide aussi à finaliser en fait, à affiner. parfait ! alors quelle est la difficulté aujourd'hui dans votre travail ? la principale difficulté ou les principales difficultés ? la principale difficulté aujourd'hui c'est de réussir à tout faire. [rire] la principale difficulté c'est que ça va tellement vite en fait et il y a une lourdeur administrative. je pense que de toute façon il y a beaucoup de services qui sont mobilisés. c'est la lourdeur administrative, avoir le temps de pouvoir tout poser, d'avoir le temps de passer un coup de fil, d'avoir le temps de communiquer auprès d'un partenaire, d'avoir le temps d'aller voir un responsable de secteur pour lui dire : « en réalité, j'en suis là. » c'est le temps. la principale difficulté c'est le temps. ce n'est pas le dispositif. il faut prendre le temps de trouver en fait, d'aller démarcher. en fait voilà ! c'est le temps, c'est le temps, c'est le temps. des opportunités à saisir en matière d'accompagnement ? vous avez parlé tout à l'heure de l'évolution de la loi. ok. l'afest est une opportunité ? oui. puisque la formalisation de l'afest vient de la réforme en matière de formation professionnelle. c'est bien ça ? oui. donc est-ce qu'il y a d'autres opportunités en dehors de l'afest que vous pensez que l'entreprise peut saisir. je ne sais pas. je me dis que moi les employeurs quand ils viennent me voir c'est pour me dire : « nous on s'attend à ce que vous les formiez sur certaines choses sur lesquelles nous on n'est pas capable d'aller en fait. » donc en fait les entreprises me disent : « nous on veut que vous formiez les personnes. » donc en fait avec l'afest, on répond déjà à une grosse opportunité c'est-à-dire faire reconnaître ou venir palier à un manque pour l'emploi. après, quelle opportunité on a ? c'est que ça va tellement vite. quelle autre opportunité on pourrait avoir ? je ne sais pas en fait. tous les jours, il y a toujours un truc qui nous tilt comme ça et puis quand on nous pose la question, bah c'est le videon arrive au terme donc j'aimerais savoir si de tout ce qu'on a abordé par rapport à votre posture, est-ce qu'il y a des choses que vous pensez qu'on aurait pu aborder que je n'ai pas mis ici dans le guide ou vous pensez qu'on a fait le tour ? je souris mais euh c'est aussi les moyens que l'on affecte à l'accompagnement, la notion de moyen. mais je souris parce que rudolph est là-dessus. c'est que dans les entreprises d'insertion on a idées de formation. quand ça a grandi, ce n'était ce n'était pas professionnalisé tout de suite comme l'éducation spécialisée ou l'assistance sociale, etc. et en fait là on voit bien que c'est vraiment tout jeune, tout récent et l'idée de professionnaliser. les chantiers d'insertion ont déjà cette logique-là. mais en entreprise d'insertion quand on débarque. moi j'étais, enfin, étonnée du manque de formation ou d'information sur certaines problématiques en fait liées au public qui est accompagné et euh je pense aussi ça joue énormément parce que des fois, il y a des responsables ne comprenant pas telle ou telle problématique qu'elle soit mentale ou addiction etc. bah c'est un gros frein pour réussir dans l'accompagnement. si on n'essaie pas de comprendre quelque chose, on le fuit des fois. donc si sur l'encadrement, je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de voir, mais je sais qu'entre l'accompagnement qui est mené par l'icp et l'encadrement c'est une grosse question en fait, mais qui est en évolution parce que là ça y est, il y a vraiment un questionnement ; comme là aujourd'hui : ok posture tutorale, qu'est-ce que c'est d'avoir la posture d'un tuteur ? donc je pense que c'est quelque chose qui va changer, qui va évoluer dans les entreprises d'insertion ou qui a déjà évolué dans certaines entreprises, mais sur laquelle il faut qu'on soit super vigilant en fait parce que moi je vais parler chinois et c'est vrai que bah du coup des fois c'est pas facile de co-construire quand on demande à l'encadrant : « soit patient parce qu'il y a d'abord ça à travailler et si tu ne fais pas ça ... » ou alors : « sois vigilant ! quand cette personne-là titubait, ce n'est pas qu'elle était saoule. apprend à questionner parce qu'on voit qu'elle est en train de faire une crise cardiaque. » c'est ces approches-là qu'il faut aussi apprendre à construire. dans les entreprises d'insertion c'est moins évident que dans les chantiers. moi c'est en tout cas c'est ma vision. oui je suis très content de cette idée. on va bientôt finir. une dernière question s'il vous plaît. c'est surtout moi je sais que je suis souvent très bavarde. vous faites exactement ce que je veux et c'est et c'est très bien ! alors nous voulons optimiser l'organisation d'une entreprise d'insertion pour combiner le modèle économique qui a ses objectifs, des résultats et l'aspect social qui a des objectifs en termes d'insertion professionnelle. vous, que pensez-vous qu'il faille faire pour que la combinaison de ces deux missions soit optimale et bénéficie aussi bien

a l'entreprise qu'au salarié qui est accompagné ? a partir de, enfin je ne sais pas si je vais faire dans le concret parce que ça va plus me parler, c'est-à-dire que le responsable de secteur bernard et moi on va travailler sur un truc. en gros bernard va me dire : « si tu fais ça, ça ne va pas marcher. » ok. on est deux doigts sur une même main donc on va devoir prendre la même direction ensemble et en fait euh comment on va y aller en fait c'est ça la question. il faut échanger, échanger et se dire que la personne avec qui on travaille dans l'entreprise, peu importe à quel niveau de l'entreprise c'est de se dire que de toute façon on travaille ensemble donc il faut partager, il faut échanger ; il faut partager ses préoccupations, ses besoins et se dire que les besoins de l'économique sont aussi les besoins de l'humain et que l'économique les besoins de l'humain sont aussi les besoins économique parce qu'on le voit bien. vous appelleriez ça comment ? comment j'appellerai ça ? bah je ne sais pas. je ne sais pas, pour moi c'est une question de connivence et puis de, en fait d'état d'esprit, enfin c'est de se dire que l'autre en face il n'est pas seul. enfin l'autre en face en fait c'est moi, c'est c'est-à-dire que ma préoccupation c'est aussi la sienne en fait oui, c'est pourquoi vous pensez, qu'on peut activer ça comment ? comment est-ce qu'on peut formaliser le fait que le responsable d'exploitation par exemple sache et vive les besoins de l'accompagnement ? il faut se faire des visites régulièrement en entreprise. on en parle mais je mets je crois qu'un jour on va vraiment se lancer. l'idée c'est que chacun vienne passer une journée avec chacun sur le poste déjà. mutualiser aussi des formations c'est-à-dire que les formations, il ne faut pas qu'il n'y ait que des personnes du service des rh, donc que des personnes de l'exploitation. il faut à un moment donné pouvoir partager, c'est-à-dire construire des socles ensemble, des socles de connaissances, des socles de réflexion ensemble. en fait parce que derrière c'est ça qui va créer l'échange. c'est ce qui va créer une compréhension-commune parce qu'on va parler le même langage ; on va comprendre pourquoi chacun va être sur telle préoccupation, pourquoi un tel va se dire : « attention ! petite lanterne rouge ici. ah oui c'est vrai, on l'a vu ensemble. » il faut qu'on se questionne là-dessus même si je ne suis pas d'accord avec toi. c'est pour moi c'est partager des formations ; c'est partager les réunions, se voir régulièrement, échanger que ce soit du formel ou de l'informel en fait et surtout si en informel parce que ce n'est pas les mêmes enjeux quand on apprend à communiquer avec l'autre et à comprendre l'autre et à comprendre que l'autre même s'il n'est pas d'accord ce n'est pas une notion de conflit ; c'est juste un simple désaccord en fait. je veux prendre un exemple pour terminer. je vais à une réunion de la fédération des entreprises d'insertion chaque mois à paris et puis je dis à mon directeur : « écoutez, à cette réunion vous irez non seulement avec la responsable chargée de l'insertion mais aussi avec le responsable de l'exploitation. » ce serait une bonne idée ça ? oh mais complètement ! c'est ce que vous préconisez, une sorte de travail en commun ? oui quelque soit le service dans lequel on se trouve qu'on puisse organiser les travaux de manière commune. enfin, après c'est peut-être et puis moi j'ai besoin de comprendre les enjeux. si demain je dois prendre une orientation ou de me dire que : « cette année il va falloir que j'aille dans ce sens-là ou quoique ce soit, il faut aussi que je comprenne ce que mon directeur ... enfin, par rapport aussi à ce que lui a sous sa responsabilité ou en charge, ses préoccupations, il faut que je puisse aussi les intégrer dans les... bah en fait oui on va en revenir à ça et c'est comme ça que j'arrive à construire et à trouver l'équilibre en fait. donc si, complètement ! bon après, c'est comme toutes les personnes qui sont sur le terrain forcément... enfin, moi ça m'arrive des fois de « eh philippe vous ne m'avez pas demandé ce que je faisais, forcément donc voilà !

0005 *ent44_sal

je suis agent de propreté en insertion. mon travail consiste à faire des sanitaires, les bureaux et tout ce qui est propreté des espaces communs. je pense que cette entreprise a un bon projet. elle respecte les salariés et c'est une bonne équipe. les problèmes professionnels sont réglés par le dialogue et l'échange. l'entreprise est franchement très bien. je ne connais pas l'histoire de l'entreprise mais j'ai appris ses valeurs de respect et de solidarité. le plus important dans cette entreprise est le respect de chaque salarié et en aussi la disponibilité de l'équipe encadrant. à mon arrivée on m'a présenté et expliqué le règlement intérieur. en plus j'ai eu des formations internes sur la profession, les attitudes avec les clients. pour les projets, je ne suis pas au courant. mais je sais qu'il y a des projets individuels pour chaque salarié. et le suivi est aussi individuel. je sais aussi que l'entreprise a un projet général pour la formation. pour l'accompagnement, nous sommes aidés et je suis souvent suivi par mon chef de site. il m'apprend le travail. je suis aussi évalué régulièrement et il y a des contrôles une fois par semaine avec le client. je sais qu'une entreprise d'insertion aide des gens à trouver du travail. ils aident surtout ceux qui ont des problèmes de langue ou d'écriture. je sais que mon parcours d'insertion durera maximum 2 ans. mais moi je veux signer un cdi chez adc. l'accompagnement pour mon projet personnel se fait régulièrement. l'entreprise organise tout et me propose des formations. moi j'ai un projet en aide-soignante. mais je veux renforcer ma formation de langue en interne. je veux vraiment devenir aide-soignante et la responsable d'accompagnement me donne régulièrement des rendez-vous pour en parler. je pense que la méthode d'accompagnement peut être améliorée sur le plan de la planification. je souhaite qu'on accentue mon apprentissage de la langue. l'organisation du travail se fait chaque matin avec le chef de site. quand je viens le matin je trouve mon planning dans le chariot-de-ménage. cependant on a un planning hebdomadaire globale. il est souvent modifié à la tâche. le contrôle du travail est régulier et le chef-de-site nous explique nos erreurs.

0006 *ent44_form

pouvez-vous me parler de votre connaissance de l'entreprise, sa naissance, ses valeurs ? je suis chez structure-2 depuis 21 ans. je suis arrivée, j'étais formatrice accompagnatrice, c'est à dire j'avais un rôle d'accompagnatrice pour les nouveaux arrivants. je passais une journée entière avec eux et leur présentais l'entreprise. je les accompagnais sur le terrain pour leur montrer les chantiers. je les évaluais aussi à la fin de chaque contrat. il y a plusieurs contrats, donc un contrat de quatre mois, huit mois ou huit moins quatre mois. donc, avant le renouvellement, il y avait toujours une petite évaluation que je fais toujours d'ailleurs. les valeurs de l'entreprise c'est le talent, la transparence. à l'époque, c'était le respect du

client, le respect de chacun et le respect des procédures. la culture de l'entreprise, quelles sont les habitudes de l'entreprises? qu'est-ce qu'elle prone? en fait, structure_2 son principal but, c'est surtout d'accompagner des gens qui sont en rupture sociale, professionnelle d'ailleurs, vers un emploi qu'on met à disposition de différents services tels que l'accompagnement, tels que la formation tels que le suivi social interne à l'entreprise. puis on les oriente à la sortie aussi, surtout aujourd'hui. il y a un gros travail qui est fait pour les accompagner vers l'emploi à la fin des contrats. en tant que responsable de formation. pouvez-vous me dire ce que vous faites actuellement ? c'est très compliqué parce que je suis sur plusieurs postes en même temps puisqu'on est en pleine mutation. donc, actuellement, je forme une collègue à prendre un peu mon poste puisque j'animais des modules. chaque salarié qui est intégré à structure-2, encore il y a quelques mois, avait donc l'accompagnement personnalisé sur le terrain. mais ensuite, il suivait des petits modules en salle et il y'avait trois modules ou quatre modules, ça dépendait donc tout ça aujourd'hui, c'est maggy. donc, je suis en train de former à ça. moi, de mon côté, aujourd'hui, je vais passer un peu plus sur l'accompagnement social, donc on me forme. c'est ce que je devais faire cet après-midi. et puis, il y a tout ce qui est dossier qui concerne la formation. est ce qu'il y a une raison à cette mutation, y'a-t-il un projet? la raison est très simple, c'est que on a une cips qui est seule qui est trop chargée. moi, ça fait 21 ans que je fais ça, donc une envie aussi de changer. et puis d'accompagner ma collègue qui est dans le besoin en ce moment. l'envie de découvrir un nouveau secteur, si ce n'est pas moi et peut être quelqu'un d'autre. de toute façon, il y a quelqu'un qui va être recruté aussi. voilà les principales raisons. et puis maggy aussi, l'envie d'évoluer et surtout l'arrivée de l'afest puisque l'afest, en fait, aujourd'hui, il n'y aura plus l'accompagnement de terrain comme on a pu le faire jusqu'à aujourd'hui. il y a directement une formation initiale avant la prise de terrain. ça, c'est le grand changement. est-ce qu'on peut considérer que la mise en place de l'afest, fait partie de l'un des projets actuels? oui complètement, tout est lié de toute façon. sur le terrain, vous faites quoi exactement en tant que formatrice interne? j'étais plus accompagnatrice. j'intervenais le premier jour lorsque le salarié arrive. j'informais les personnes et leurs parlais de la société, de l'entreprise, les intégrer. j'étais plus à mon poste depuis maintenant, effectivement, ça change un peu dans mes plans formatés. maintenant formatrice interne, vous faites quoi? maintenant ce qu'on appelle l'intégration. c'est les accueillir avant leur prise de poste, leur parler de l'entreprise, leur montrer les procédures de travail, le matériel et les préparer à leur prise de poste? en fait l'idée, c'est que lorsqu'ils vont intégrer le terrain, qu'ils soient déjà avec un minimum de formation, de connaissances sur les pratiques de l'entreprise, et puis qu'ils aient aussi une compréhension globale du fonctionnement, on leur présente l'organigramme. qui sont leurs chefs? on essaye vraiment de les mettre en situation de confort pour intégrer le terrain. quelle est votre vision du marche de l'entreprise? quand je parle de marche, la concurrence, la demande, c'est à dire que vos clients? globalement, qu'est-ce que vous pouvez m'en dire? quelle est le positionnement de votre entreprise? on a déjà nos concurrents qui peuvent devenir nos partenaires. en fin de parcours des salariés, on organise un job_dating, c'est à dire qu'on va les préparer à la sortie. c'est ce que je disais tout à l'heure, donc nos concurrents qui sont dans le besoin de recrutement. ils vont devenir nos partenaires puisque, du coup, ils vont venir aux jobs-dating. et puis, ils vont pouvoir sélectionner des gens qui ont besoin. après, au niveau des clients, moi, ce que je constate depuis 21 ans que je suis dans l'entreprise, c'est que la formation prend une place de plus en plus importante, même au niveau des clients. c'est à dire qu'à chaque fois, il y a une demande. est ce qu'ils sont formés? on nous demande des attestations. on voit qu'aujourd'hui, le métier a quand même évolué et que ça prend une place. comment dire ça? ça existe. aujourd'hui, la formation, donc, il y a une prise de conscience quelque part qui n'existait pas autrefois avec le travail en journée. quelle est votre perception du projet de l'afest? parce qu'aujourd'hui, pour être un peu clair. c'est que l'on parle d'une méthode pédagogique formelle, apparemment préconisez. vous le comprenez comment? je pense que c'est bénéfique pour les personnes qui en bénéficient puisque en tout cas, chez nous, à la fin, il y a une validation. en fait, leur travail est reconnu puisque c'est écrit. il y a quelque chose au bout, quoi? ce n'est pas où on? vous travaillez pour nous pendant deux ans? d'accord, c'est vraiment les aider, mais bien plus par rapport à la sortie. en fait, c'est l'afest, pour moi, permet déjà de démarrer dans la profession, surtout pour le public qu'on a, des gens qui ne parlent pas forcément français, qui sont éloignés du travail depuis très longtemps. en fait, on s'est aperçu avec le changement avec l'afest, que c'était beaucoup plus facile et agréable de les former avant qu'ils aillent sur le terrain. ils sont beaucoup plus attentifs. ils ont envie, sont motivés. enfin, il y a une vie quand on pose la question, quand on a terminé le premier jour, le pack d'intégration, ils sont conquis. sur le terrain, maggy, passait un moment avec eux, mais après, c'est la première journée, il y'a le conteste du terrain, il y a les impératifs des horaires et tout ça, il y a beaucoup moins d'attention. pour moi, le démarrage se fait beaucoup plus en douceur aujourd'hui, aussi bien pour les responsables d'ailleurs, même que les gens qui les accueillent sur le terrain ou les chefs d'équipe, beaucoup plus confortables pour eux. et oui, ils reçoivent des gens qui connaissent les premiers gestes et a moins de stress sur le terrain. je vais maintenant parler du volet beaucoup plus qualificatif, c'est à dire les formations que vous avez eu jusqu'aujourd'hui au sein de l'entreprise ou en dehors, si vous voulez. et puis, la connaissance que vous avez de l'iae de manière globale. connaissez-vous, par exemple, les institutions liées à ce volet de l'iae? moi, j'ai surtout suivi une formation types libéraux, qui était une formation pour les formateurs pour utiliser un outil. ce n'était pas une formation de formateurs, c'était pour utiliser un outil libéraux_3_0 et puis une formation de formateurs que j'ai passés, il y a deux ans. après des formations, mais c'est plus des formations de management. moi, j'ai fait une formation de formateurs, aussi une formation tuteur. dans le cadre de l'afest, vous avez eu des formations? dans le cadre de l'afest, on a été accompagné par une consultante pour pouvoir préparer les programmes. et puis, un peu la mise en route. j'ai assisté aussi à une réunion d'information pour nous présenter l'afest. en termes d'iae, quand on parle d'insertion par activité économique, ça vous évoque quoi en tant que professionnel? est-ce que vous connaissez le dispositif ? c'est à dire qui pilote quoi au-dessus? comment ça arrive à vous? on a un directeur quand même. il fait partie de la fei, donc on a des informations, mais après pas plus que ça. on aborde un autre thème, celui des partenaires de la formation. est ce que vous avez des partenaires en termes de formation? oui,

on a l'enhni; cursus; hors cursus de formation, c'est tout nouveau aussi, c'est lié avec l'afest, c'est plus pour la sortie des salariés et la recherche d'emploi; avertis pour le tutorat. après, pour financer ces formations, c'est akto. c'est quel type de partenariat, par exemple avec les institutions que vous m'avez citées? est-ce qu'il y a des partenariats mis en place pour le long terme? je ne pourrais même pas répondre parce que moi, j'ai pris ça en cours. moi, il n'y a que deux ans que je fais ça. je ne me suis pas trop posé la question. moi, je fais les dossiers et rien d'autres. nous allons maintenant parler de la formation et du volet qualité. je voudrais surtout savoir quels sont vos outils, les outils que vous utilisez en termes de formation interne? les outils qu'on utilise ça va être la vidéo, les certifications, le tableau, quelques documents, qu'on leur remet aussi. comme documents: les attestations de formation, la feuille des ph, le petit lexique. on a mis en place un système adapté pour les gens qui ne parlent pas trop français. alors, on a des feuilles de procédures opérationnelles. c'est sous forme de dessin. c'est de manière à ce que tout le monde puisse comprendre sans avoir forcément la possibilité de lire. autrement les outils, ça peut être des jeux de rôles. mais on les adapte aussi en fonction du public qu'on a, c'est à dire si on a un groupe où ça roule ou on sent qu'on peut y aller, on va y aller. et si c'est un groupe qui parle très, très peu français, on va complètement adapter. quels sont les objectifs en termes de formation sur les deux ans du parcours de l'iae? en fait, on marche un peu avec les évaluations, les fins de contrat. en fait dans le parcours d'insertion, avant la fin des quatre mois, ils doivent quand même être capables de maîtriser certaines procédures de base, les postures professionnelles. et ensuite, il y a le contrat de 8 mois, donc là, on va continuer l'apprentissage, mais peut-être le pousser un peu plus loin. ça dépend des individus, évidemment. et puis, va commencer à développer un peu l'autonomie. le gros problème pour nous, c'est à mon avis, le développement de l'autonomie. on passe au troisième contrat, toujours développer l'autonomie et commencer à aller vers la recherche d'emploi. préparer, faire des jobs-dating, des petites formations sur comment se présenter, faire un cv. et puis, le quatrième mois, logiquement, ce qui devrait se faire. on a commencé, c'est tout neuf, c'est plutôt de commencer à mettre en place des stages, des pmsmp ce sont des stages qu'on envoie les salariés, s'il y en a un qui veut être mécano donc le quatrième mois, on va le faire avec l'aide de cursus actuellement, de lui trouver un stage dans un garage pendant une semaine. c'est toujours des stages d'une semaine, mais c'est pour que le salarié puisse quand même être confronté à la réalité. et puis aussi savoir décoder des annonces de pôle emploi? le quatrième mois, c'est vraiment consacré à ça et généralement, c'est ce qui devrait se faire de plus en plus. au quatrième mois, c'est un peu changé leurs postes de travail. il faut qu'il y ait un peu plus de temps pour pouvoir faire toutes ces formations, ses stages, ses recherches d'emploi, être plus disponibles. utilisez-vous un référentiel de formation? on utilise le référentiel de l'inhni. pour l'évaluation, avez-vous des outils? oui, comme support, j'ai un outil papier tout simplement. les évaluations sont faites sur le terrain. les évaluations sont toujours faites un mois à deux mois avant la fin du contrat. c'est sur le terrain avec l'encadrant. une fois que l'évaluation est faite, après il est reçu en entretien ici. et puis on met des objectifs en place et on recommande deux mois avant la fin de la prochaine évaluation. est-ce que vous êtes chargé du volet qualité? indirectement, oui, puisqu'on participe à remplir des tableaux, des indicateurs. mais après, c'est plutôt le comité de direction. on passe aux derniers thèmes, ce sont les perspectives. je vais commencer par maggy, des perspectives à venir situons nous dans trois ou cinq ans, à quel poste? je pense au même, je suis bien dans mon poste, puis je le découvre. c'est vraiment la découverte parce que je fais moins de terrain, plus de terrain du tout. donc là, je suis vraiment sur la découverte. justement à court terme comme à long terme, je pense que j'ai encore beaucoup à apprendre parce que moi, je voyais faire anita et je pensais que ça se faisait tout seul dans la mesure où ce que je faisais sur le terrain, n'avais rien à voir. il m'a fallu finalement au moins deux mois pour arriver à animer un module. à court terme ou à moyen terme. est-ce que vous pensez que vous aurez besoin d'autres formations? oui, certainement, on a toujours besoin d'apprendre. après, au niveau de la formation actuellement pour maggy, tu as fait la formation de tuteurs, alors on n'est plus sur des formations. c'est un plus pour la connaissance de soi, la connaissance des autres. moi par exemple, je vais suivre une formation, "décoder le langage non verbal". on est plus dans ce genre de formation. et en management? chez nous, les équipes, on ne les suit pas. nous, c'est vraiment la personne. maggy, c'est vraiment la personne entrante en insertion chez structure-2. et après cette personne, elle retrouve le terrain. elle sera avec un chef d'équipe, un tuteur. dans vos responsabilités respectives. quelle est la principale difficulté? dans nos responsabilités vis à vis de notre poste. moi, c'est pareil, je suis en pleine mutation. moi, je suis découverte aussi, comme maggy. là, c'est difficile de répondre puisque c'est tellement nouveau. après la difficulté qu'on peut dire peu commune, c'est le public, donc c'est le public qui change beaucoup. moi, par exemple, quand j'ai démarré, il y avait surtout des hommes en reconversion professionnelle, des maçons qui avaient mes genoux cassés, qui voulaient se reconvertir. il y avait des femmes et des mères de famille qui avaient des enfants. aujourd'hui, on se retrouve beaucoup avec un public qui ne parle pas français. un public avec papiers, faux papiers, il y'a des choses où on est obligé d'être plus attentive qu'autrefois. la religion aussi, qui pose problème souvent, c'est le public qui devient plus difficile à suivre. en termes d'organisation, vous savez, qu'une entreprise d'insertion, c'est un relai économique. elle doit quand même rendre des comptes. elle a des objectifs économiques. et puis, ce volet social, les deux qui se mettent ensemble. comment est-ce que vous voyez l'organisation? c'est très difficile parce que en fait, nous dans le social, il y a un suivi à faire, par exemple des salariés qui ont eu une évaluation, doivent être reçus ici pour le suivi social. mais souvent, l'après-midi, ils peuvent avoir des heures de travail. enfin, ça dérange et ça peut amener des conflits entre le service exploite et le service-rh. c'est très compliqué. nous, on doit former des tuteurs et pour former ces tuteurs, ça va être des groupes de 8 ou de 10, mais 8 ou 10 tuteurs absents pendant deux jours sur le terrain. ça paraît quoi, donc du coup, ça peut aussi être très compliqué. puisqu'on parle de perspectives. comment voyez-vous ce mariage ou cette combinaison entre l'exploitation avec ces objectifs et l'accompagnement? moi, déjà, je pense que la vision de chaque service est trop fermée. c'est à dire que je me suis rendu compte que l'exploit ne sait pas ce que fait le service rh. oui, nous on sait parce qu'on est sur le terrain. mais le service rh, en grande majorité, ne voit pas trop comment ça se passe sur le terrain. les difficultés que ça peut engendrer tout ça. et je pense qu'il faudrait arriver pour que

ça se passe mieux, en tout cas, qu'il y ait une vision un peu plus globale de chaque service, qu'on puisse se dire. oui, il faut former des tuteurs, mais peut-être qu'il faut que, comme par exemple je donne un exemple, on fait lorsque nous animons les job-dating. souvent, le client des partenaires préférerait que ce soit le matin. on a souhaité faire plaisir aux partenaires. donc, forcément, lors job-dating ? on a 12 salariés qui viennent le matin pour rencontrer nos partenaires. là, évidemment, sur le terrain, ça le fait pas, c'est pas possible. donc aujourd'hui, on va passer à l'après midi. mais je trouve qu'on a été long à réagir parce qu'il y a le côté ce fut dit à l'époque que c'est le client quand même. quelque part, c'est nos partenaires, eux et ils ont ce besoin. et puis en face, nous, on sait qu'il y a un besoin aussi de ne pas trop casser les équipes le matin. donc ça amène des difficultés, mais c'est réglé. c'est pour donner un exemple un peu des difficultés qu'on peut avoir entre les services. pour terminer, pensez-vous qu'il y ait des opportunités à saisir de manière globale et aussi dans votre volet formation? d'après les informations que vous avez d'après la connaissance, que vous avez des nouveautés en termes de loi, est-ce que vous pensez qu'il y a des opportunités que l'entreprise devrait saisir ? je trouve qu'on est déjà précurseur dans beaucoup de choses. est-ce qu'on ne vit pas l'afest finalement comme une loi, pas l'afest parce qu'elle ne se faisait plus, mais la formalisation de l'afest dans la vie, pas finalement comme une opportunité. nous l'afest, on va s'installer dedans, mais c'est quelque chose qui est en place. on l'anime depuis fin novembre, il y a des ajustements et des petites choses comme ça à faire, évidemment, mais ça y est, on commence à avoir une vision globale. on voit que sur le terrain, ça fonctionne. les retours sont bons. pour nous, ce n'est plus une opportunité. mais c'était une belle opportunité. honnêtement, on a pris beaucoup, beaucoup de plaisir à travailler là-dessus et ça été long parce qu'il faut le faire accepter. mais le fait d'attendre, je pense que ça nous a préparé parce que ça s'est mis en place comme ça. on était prêt. pour vous, comment faire pour rendre votre organisation optimale, c'est juste une question ouverte? pour qu'il soit optimal, il faut que les différents services travaillent ensemble, qu'ils soient maillés ensemble parce qu'on voit bien. nous, on l'a vécu. quand les services ne sont pas maillés ensemble, ça ne peut pas fonctionner. c'est clair, c'est net, ça va créer des tensions, on ne va pas avancer. il faut vraiment que les services travaillent ensemble. il n'y a pas l'insertion l'entreprise, pour moi, il y a l'insertion et l'entreprise et ça doit forcément ensemble. nous arrivons à la fin. j'ai une dernière question qui est de savoir, d'après ce que je vous ai dit, de l'objet de ma recherche. est-ce qu'il y a un volet que vous auriez peut-être voulu entendre aborder dans un notre entretien? vous, en tant que spécialiste du domaine. c'est large, je trouve que c'est plutôt bien. en fait, vous avez posé des questions à des questions fermées. on a bien parlé de l'insertion, de l'entreprise. je trouve ça plutôt bien.

0007 *ent72_direct

l'entretien porte sur la vision globale de l'entreprise par le directeur, le projet d'entreprise, ses objectifs, les stratégies et les plans d'action ainsi que les innovations managériales qu'il adopte. historique des activités et évolution de l'entreprise. on évoquera également dans ce thème le marché. que pensez-vous globalement de l'historique de l'entreprise depuis sa création jusqu'aujourd'hui ? si on revient à sa création initiale en 1989, la mission de l'entreprise était de favoriser l'accès à l'emploi de jeunes qui n'avaient pas d'environnement éducatif et scolaire qui leur permettaient d'aller facilement vers l'emploi. donc la mission dédiée à l'entreprise depuis les années 2000 concrètement et de prendre une personne à l'instant t et de pouvoir l'accompagner vers de l'emploi-durable à t+1. historiquement donc l'entreprise s'est déployée sur une prestation de service sous forme associative jusqu'à 2000 et sous forme commerciale depuis 2000 en devenant une eurl. l'essentiel des informations qu'il a proviennent de damien qui a plus d'infos sur ce qui s'est passé avant son arrivée et dans tous les cas ce qu'il en a compris c'est qu'il y a une mission qui était dédiée à espace72 aux jeunes afin de les accompagner dans une promotion conduisant à l'emploi. quel est l'accès au marché de nettoyage d'espace 72 ? quel est son bassin d'activité ? est-ce que c'est ouvert ? quel est pour vous la principale barrière ? le marché est extrêmement ouvert, on est sur les règles des appels d'offre des marchés publics pour les marchés publics et on est après sur les marchés privés qui se définit lui par des règles de conditions de prix puisque c'est la règle du marché. le marché a différentes gammes de prestations et à chaque gamme correspond un prix qui veut que le client qu'il soit public ou privé, c'est toujours un rapport qualité prix le plus bas qui fait l'objet de l'obtention du marché, donc ça fait un marché qui est extrêmement ouvert, et ce qui fait le talon d'achilles de l'entreprise aujourd'hui c'est que ce manche-là, elle ne le maîtrise pas bien dans ses règles financières, ce qui fait que quand elle y répond, c'est probablement sur une gamme qui est sûrement au-dessus en termes de qualité de prestation, ce qui est plutôt le projet d'e72 de faire un travail de qualité pour une relation durable, donc l'entreprise est un peu en porte à faux par rapport à ça, parce qu'elle n'est pas dans la même gamme. d'un point de vue stratégique, l'entreprise doit réfléchir à la cible clientèle pour pouvoir présenter cette gamme de produit, donc oui le marché est profondément ouvert et c'est une grosse difficulté pour la structure. en termes de bassin de développement, géographiquement, où est-ce que ça se situe ? où sont les limites ? y en a-t-il vraiment ? oui, y en a une qui est définie par l'agrément d'e7 qui est un agrément territorial et la dimension du territoire c'est le département de la sarthe, c'est-à-dire que les personnes qui sont salariés et recrutés sont les personnes résidant sur le département de la sarthe, rien n'empêche l'entreprise d'aller travailler sur les départements frontaliers ou plus loin comme en alsace, mais ça devrait dire qu'il faudrait déplacer ses employés à la semaine pour les y envoyer travailler, ce qui n'est pas du tout intéressant car ça occasionnerait des coûts complémentaires qui rendraient l'offre tarifaire plus chère et donc moins compétitive. pour faciliter ce type de développement, l'idée serait donc d'obtenir des agréments d'entreprise d'insertion dans les territoires que l'entreprise voudrait investir et à partir de là, c'est plus l'encadrement de l'entreprise qui devrait se délocaliser pour pouvoir être sur le territoire qu'elle voudrait investir. globalement, comment situez-vous l'entreprise par rapport aux politiques de l'iae en france actuellement ? est-ce que l'entreprise est ancrée dans les principes de l'iae tels que édictés actuellement en france ? c'est la fameuse définition de l'article n52324 du code du travail. il y a une définition de la mission des structures d'insertion par l'activité économique qui est d'accueillir, former,

encadrer et accompagner vers l'emploi les publics qui sont en train de s'en éloigner et de travailler sur la résolution des difficultés sociales. aujourd'hui, je pense qu'on est perfectible parce qu'on s'est véritablement plus concentré sur l'exploitation, on a travaillé véritablement sur le volet accompagnement des publics, la raison elle est simple, virginie a glissé de son poste vers le poste de l'exploitation avec giles, et de fait, toute cette phase de mise en relation avec le monde professionnel, toute cette phase de compréhension des besoins du monde professionnel, toute la connaissance de l'offre de formation et de l'offre dite sociale à la résolution des problèmes, virginie en a une vision un peu globale mais elle n'a pas pu investiguer ces espaces-là par manque de temps, donc je pense qu'aujourd'hui on est pas opérationnel. à l'inverse par contre, on a une vision très claire et je pense qu'on va aller effectivement vraiment vers un rapprochement fort de la définition de la fonction de la structure de la mission d'insertion pour l'activité économique. est-ce qu'on peut parler de positionnement par rapport aux structures similaires ? c'est compliqué d'en parler, parce que cette mission est évaluée par rapport au taux de sortie vers l'emploi, taux de sortie d'entrée en formation qui fait un-tout qu'on appelle taux-de-sortie-dynamique, mais selon lui c'est un déclaratif, car il y a des structures qui positionne des personnes en formation dont on sait que la formation est nécessaire au projet de la personne mais que derrière elle ne va pas nécessairement conduire à un emploi. ce positionnement dans le cadre de cette formation permet d'avoir tout de suite un impact positif par rapport au taux de sortie, ça c'est une vision. il y a d'autres structures qui vont positionner des personnes en emploi sur un cdd de 1 jour par qu'elles vont considérer comme une sortie positive. cette façon de faire ne satisfait guère e7 dont l'objectif qu'elle s'est définie c'est d'aller sur de l'emploi durable d'autant plus que son secteur d'activité est un secteur qui est en forte tension d'où une possibilité d'accompagner les gens vers de l'emploi durable. après qu'on ait dit ça, on fait l'antithèse à savoir que de toute façon la relation avec ces entreprises employeuses potentielles ne vont pas être organisées et structurées et un climat de confiance trouvé, on passera par ces phases de cdd, et après si la personne nous confirme, et elle confirmera parce qu'on sera derrière pour assurer l'accompagnement, là on pourra aller vers de l'emploi durable. il y aura un temps 1 qui sera un cdd, et un temps 2 dont la confirmation arrivera du cdi. et la pascal trouve que c'est véritablement la mission de l'entreprise d'insertion, l'objectif étant de ne pas offrir aux personnes de façon zappée une autre situation qui ne durera pas mais plutôt de les inscrire dans de l'emploi durable. pour lui c'est un projet qui est à moyen terme, car pour arriver à ça, cdd à cdi, il y a tout un travail de montée en compétences des personnes pour sécuriser véritablement les capacités de la personne pour qu'elle puisse s'inscrire dans de l'emploi durable, s'il n'y a pas ça, ça ne marchera pas. vision, culture de l'entreprise et collecte de l'information. est-ce que globalement vous pensez que les collaborateurs et vous-même avez une expérience forte dans la recherche des informations locales et globalement dans le champ de l'iae ? de façon stratégique, je crois bien maîtriser les rouages de cette organisation par activité économique. par rapport à mon expérience, je ne suis pas capable de le décliner à un niveau local parce que je connais assez mal les structures locales. ça je compte plus sur virginie pour pouvoir nous agrémenter de ces éléments-là, car elle baigne sur ce territoire depuis un certain temps, elle connaît bien les structures, elle sait ce qu'elles y font, après je pense qu'il va falloir réactualiser ces données-là, et ça va être la mission de virginie sur l'exercice 2020. il faut qu'on descende là-dedans, comme de la même façon sur l'aspect exploitation, moi je commence à avoir une vision universitaire de la gestion de cette activité de propriété, on ne connaît pas les finesses locales, et là du coup moi j'attends de didier, c'est qu'il nous apporte en fait la culture et la connaissance du territoire qu'on a pas à ce jour. pour le moment je crois comprendre que pour avoir des informations, vous passez par le réseau de l'entreprise ? ce réseau de la fei fédère toutes les entreprises d'insertion de tout domaine d'activité, ça nous rend plus forts pas tant sur la partie économique, mais pas sur le volet exploitation pure. la fei des pays de la loire va se saisir de toutes les informations inhérentes à la dimension politique de l'insertion par activité économique, avec pour ambition, combattre la pauvreté, la réforme de la formation de la formation professionnelle, donc là on est plus dans une sphère plutôt stratégique, on a décliné en fait par groupe de travail de la fei sur volet propriété avec pour mission de voir en fait en quoi et comment ces structures pouvaient se renforcer dans leurs stratégies commerciales pour pouvoir toucher en fait des entreprises ou des clients qui ont un rayonnement qui est celui des pays de la loire mais ça ne donne pas les spécificités du marché local en l'occurrence sarthois voir même si on descend au niveau micro de chez micro au niveau de la métropole. il faut qu'on aille toucher plus finement et des didier qui va pouvoir nous apporter ces éléments-là de ce qui est de la concurrence, comment elle traite, comment elle travaille, quels sont ses prix, pour qu'on puisse voir nous si on est en capacité de s'ajuster. on a maintenant en plus chez nous en interne, on a une vision très précise de ce qui fait notre coût de revient, ce qu'on n'avait pas avant, donc ça nous donne le champ des possibles. et il y a un grand principe dans l'activité et il peut avoir deux stratégies dans tous les cas : soit on prend tout, sans regarder la marge, d'accord, soit alors on travaille plutôt et essentiellement sur un chiffre d'affaires pour absorber un niveau de charges fixes. et au-delà de ça, c'est essentiellement des marchés où on est des marchés où on travaille sur de la marge et en faisant une prestation de qualité. sur le point mort qu'on appelle le seuil de rentabilité, on a aujourd'hui un niveau d'affaires qui nous permet de l'absorber, ce qui fait que ça peut véritablement nous permettre d'enclencher une stratégie qui est plus la mienne c'est-à-dire qualitative qui se facture à un autre prix et qui permet de travailler sur de la durée avec des clients. ce que je ne sais pas et c'est didier qui nous le dira, est-ce que stratégiquement par rapport au territoire parce qu'il ne faut pas non plus vouloir coûte que coûte défendre un projet basé sur de la qualité et un prix à payer si sur le territoire il n'y a pas un client qui est prêt à recevoir ça car ça nous mènera clairement à notre mort, donc ça c'est quelque chose qu'il faut qu'on explore. et sur la partie insertion, il faut regarder ce qui se passe dans l'environnement, mais là je crois qu'il est surtout urgent de nous concentrer sur nous-mêmes pour pouvoir développer une stratégie interne bien cordonnée avec une dimension exploitation, formation et une dernière sphère d'accompagnement en stabilisant toutes les difficultés dites sociales des publics, en travaillant sur un rapprochement avec les entreprises dites employeuses potentielles pour pouvoir vraiment arriver à une mission globale où la personne va évoluer et progresser tant dans ses aptitudes de service que tant dans ses compétences techniques et que par ailleurs elle

aura solvabilisé tout ce qui appartient à sa sphère personnelle, familiale, sociale pour qu'elle puisse être disponible pour aller au travail. si on travaille sur ça, en s'appuyant en interne sur la formation et l'exploitation, sur virginie et toutes les structures ressources à la stabilisation des difficultés dites sociales, je suis sûr qu'on aura peu de difficultés à amener les gens vers de l'emploi durable. c'était le thème suivant qui était la stratégie, et donc on va continuer dessus. vous avez déjà parlé du type d'organisation que vous comptez mettre en place, vous allez vous appuyer sur le responsable d'exploitation en collaboration avec virginie, mais j'aimerais bien savoir en termes de structuration de cette organisation, est-ce que vous avez déjà une idée de comment ça va fonctionner entre ces trois personnes ? la vision c'est que d'un côté, il y a une double dimension dans la structure à savoir une dimension d'exploitation et une dimension d'accompagnement des publics vers de l'emploi. il se trouve que le public que l'on va accompagner vers de l'emploi est également celui qui produit, on a objectivé sur la partie historique précédente les éléments qui ne fonctionnaient pas bien, un niveau de la qualité qui était fragiles, fragile parce qu'objectivement il y avait des avoirs, des surcouts de production qui n'étaient pas facturés parce qu'on fait une production qui est réalisée, mais pas très bien réalisée, du coup on y retourne et on ne facture pas. il y a une organisation qui est aujourd'hui, au moins au niveau de l'encadrement est en souffrance parce que les rythmes de personnes qui ont soit des comportements qui ne sont pas bien adaptés au travail, une capacité productive qui est fragile dans le sens où on ne maîtrise pas bien les connaissances techniques, donc on fait un travail qui est approximatif donc soit parce qu'il n'y a pas de rythme, ça c'est une problématique et sur la dimension sociale, l'objectif c'est qu'on a un taux de sortie vers l'emploi qui ne sont pas les meilleurs, mon diagnostic qui soit inhérent à cette phase historique, c'est ce qui m'a conduit à vouloir réfléchir autrement et d'arriver à une dimension stratégique à savoir en quoi et comment on peut mettre en place une nouvelle organisation ou une organisation différente qui va permettre de solutionner à la fois cette problématique du taux de sortie vers l'emploi qui n'est pas la hauteur par rapport à la fois des ambitions qu'on peut avoir mais qui sont aussi définies dans le cadre de la loi c'est-à-dire 6 personnes sur 10 doivent aller vers de l'emploi et de la formation qualifiante et que sur l'aspect économique on est fragile parce que ces surcouts de production, ces avoirs, ce personnel d'encadrement qui s'essouffle et se fatigue montre bien qu'on ne peut pas durer dans le temps comme cela parce que ça va finir par casser. l'idée c'est donc d'avoir un process qui va pas distinguer la partie exploitation et la partie insertion mais bien les rendre fusionnels en mettant au cœur de ces deux préoccupations économiques et sociales la formation, c'est-à-dire qu'en mettant en place de la formation interne, l'idée c'est qu'on puisse fournir aux exploitants un personnel qui sera formé donc avec une meilleure connaissance technique, une meilleure capacité productive, une exigence sur la dimension qualité pour pouvoir satisfaire aux exigences des clients et le tout dans le cadre d'un temps défini dans le cadre du marché pour éviter des surcouts de production si on arrive à une qualité d'emblée, ça évite les avoirs, donc là on devrait mieux satisfaire nos clients, on devrait soulager notre encadrement en fournissant un personnel formé, un personnel qui sera encadré aussi par ailleurs à la fois par cette sphère formation, mais aussi par cette sphère accompagnement, une attitude au travail qui soit plus en phase. l'idée c'est vraiment de soulager l'exploitation en mettant en place un processus qui va monter en compétences et en aptitudes des publics. la formation devrait aussi permettre selon moi d'apporter toutes ces compétences et savoirs qui sont nécessaires pour pouvoir mieux répondre aux besoins des entreprises locales, demain ces personnes sortiront d'e7, cette phase d'exploitation doit aussi amener à une expérience formation plus expérience plus résolution des problématiques sociales permet directement aux gens de pouvoir aller vers l'emploi. nous reviendrons peut-être plus en détail sur les éléments de formation que vous évoquiez toute à l'heure, mais bon ce qui comptait pour la stratégie c'est de savoir comment s'articulait l'exploitation de cette formation et notamment l'accompagnement, mais surtout en termes de sa stratégie je voudrais évoquer la notion des outils de gestion. je sais déjà qu'il y en avait peu, et actuellement où est-ce que nous en sommes ? on est loin d'être parfaits, il y a des indicateurs de pilotage, on travaille sur un budget défini sur un niveau de ça à atteindre qui définit un niveau d'équivalent temps pleins à réaliser, il définit un taux de sortie vers l'emploi des publics, donc concrètement ce sont les trois principales composantes, il faut ajouter une quatrième qui est une dimension qualité. ces indicateurs peuvent nous permettre de voir si on est sur une bonne tendance ou pas. sur le volet financier, on n'est pas outillé du tout, donc ce qui va nous falloir faire demain c'est de pouvoir identifier la marge brute sur chaque marché puisqu'on a une centaine de marchés et tous ces marchés de toute évidence ne sont pas fructifiant, économiquement on pourrait probablement être plus efficaces donc là l'outillage avec pegase devrait nous permettre à un instant t de pouvoir avoir cette lecture-là, et après de pouvoir voir ce qui en termes d'exploitation peut être fait, apporté, des corrections qui seraient jugées nécessaires. troisième point, ce serait d'avoir des situations comptables plus régulières pour qu'on puisse aussi voir à moment donné comment on évolue par rapport au budget de façon globale et donc cette fois-ci, nous on peut par rapport à des objectifs en termes de process d'exploitation en plus sur la façon dont on maîtrise la gestion de nos charges. une fois qu'on aura mis ça en place, sincèrement on devrait être dans un pseudo confort de gestion et de pilotage pour pouvoir mettre en place des actions correctives derrière. toujours dans ce volet stratégique, j'aurai aussi voulu évoquer votre type de management propre, comment le définiriez-vous et pour vous, pourquoi avez-vous choisi ce type et quels sont ses avantages ? qu'est-ce que ça vous apporte ? la structure précédemment était dans un mode de management que je qualifierai de très déléguatif avec un directeur-emblématique qui avait une maîtrise parfaite de l'exploitation qui répondait aux appels d'offre et qui à partir de là donnait une mission à chacun de mettre en œuvre ce qui était prévu dans le dossier technique. en fait il n'y avait pas de suivi car tout partait du principe qu'il avait entièrement confiance. il avait un petit tableau de bord qui était basé sur l'analyse de ses coûts facturés et de ses coûts de revient, si ce delta était positif, multiplié par le nombre d'heures, il savait globalement quel allait être le résultat en fin d'année. moi par contre je suis dans un mode de management qui passe dans toutes les dimensions, directif parce que suite à l'analyse et l'audit de la situation de la structure dont on a parlé toute à l'heure avec les quelques indicateurs qui ne me parlaient pas bien, il me semblait qu'il fallait absolument qu'on insuffle une autre dynamique à e7, donc ça c'est plutôt un management directif,

après pour être sûr que je ne vais pas tout seul porter ce projet-là, je suis passé plutôt dans un modèle participatif avec tout un travail d'écriture d'une charte de valeurs et puis d'une composition autour de cette charte de valeurs, d'une validation des orientations qui me semblait être nécessaire et utile à l'entreprise et maintenant je suis plutôt dans un système participatif qui est d'accompagner les plus proches collaborateurs dans la mise en œuvre d'un projet qui est différent de ce qu'on pouvait faire autrefois, jusqu'à un terme où l'idée serait d'être dans un système très délégatif, chacun dans son domaine de compétences, l'exploitation pour l'exploitation, la formation pour la formation, et puis apport un encadrement sans oublier le volet gestion administrative, et cette phase de montée en compétence (parce qu'on est actuellement dans une phase de montée en compétences, de structuration) nécessite que je sois encore très proche de mon encadrement pour pourvoir en fait déléguer sa propre gestion. ça ce sera vraiment dans un troisième temps qui sera à l'horizon 2021/2022 quand on sera en phase fonctionnement car là on est en phase projet. comme on parle d'innovation manageriale, j'aurai voulu savoir si vous estimez que cette façon de faire, si ce mode de management est innovant ou alors il est inherent au fait que le projet se mette en place ? il n'est absolument pas innovant, j'ai juste opté pour lui parce que je veux border ce projet. et pour être sûr de pouvoir l'emmener où je veux, je dois être encore extrêmement présent au niveau de cet encadrement comme je demanderai à mon encadrement intermédiaire d'être extrêmement présent aussi dans l'accompagnement du projet pédagogique qui est le nôtre, c'est-à-dire que les tuteurs ne vont pas se réveiller un matin en disant ça y est, je suis devenu tuteur, et je sais comment il faut faire, il doit y avoir un véritable accompagnement, y a un, de la formation, deux un accompagnement qui va être nécessaire sur le terrain, pour avoir la bonne posture, pour savoir bien utiliser les outils qui vont être créés dans l'exploitation de cette approche pédagogique qui s'appelle l'afest dans tous les cas, l'idée c'est vraiment un accompagnement, ce management participatif il a une grande vocation c'est que le management supérieur est ressource, il n'est pas à fliquer, il est ressource, ce qui est fondamentalement différent, l'idée c'est d'accompagner à la mise en place. on va parler d'un thème oublié toute à l'heure à savoir de la structure économique et financière de l'entreprise notamment identifier ici le modèle économique de l'entreprise. le modèle économique d'une entreprise d'insertion c'est bornant-mallant entre 70 et 80% du chiffre d'affaires, c'est un delta qui par rapport à 100 quasiment est le montant des aides aux postes, on est sur une ligne 80/20 quasiment, pas tout à fait 20 parce que nous avons quelques ressources complémentaires financières exceptionnelles et de facto qui n'entrent pas dans le champ de l'exploitation même s'il faut admettre que tout ce qui est remboursement des frais de formation sont dans l'exploitation. là aujourd'hui, l'idée dans la mise en place du projet c'est d'accompagner notre encadrement, l'intégration des capacités et des compétences qu'il faille. y a beaucoup de formation, et comme y a beaucoup de formations, il y a donc des demandes de prises en charge qui sont faites et par conséquent beaucoup de remboursements, ce qui fait une ligne qui se greffe à la partie exploitation qui malgré tout à mon avis d'un caractère exceptionnel inhérent à l'accompagnement du projet, c'est-à-dire qu'après, que la formation va redevenir normale au niveau des permanents et à partir de là, on va avoir quelque chose qui va être vraiment dans cette ligne 80/20, mais si on peut on peut monter à 85% et 15% des subventions, moi ça me va bien dès lors qu'on sort un résultat qui est va bien. sur la partie charges, la commande de la prestation de services et que notre activité s'appuie beaucoup sur le facteur humain, on est aussi sur une ligne qui est 80/20 aussi, 80% de masse salariale, 20% de charges, c'est vraiment spécifique à l'ei dans le sens où la masse salariale de l'encadrement qui est d'un tiers des effectifs représente 50% du coût salarial, pas neutre, et pourquoi c'est pas neutre, déjà parce qu'il y a un responsable pédagogique qu'on ne vas pas retrouver dans une entreprise traditionnelle, on va retrouver une responsable des ressources humaines dédiée à l'insertion des publics par activité économique qu'on ne retrouve pas dans l'entreprise traditionnelle, il y a un taux d'encadrement qui est beaucoup plus important parce qu'on a deux chefs d'équipe qui sont quasiment des responsables de sites pour la partie entretien, dans l'entreprise traditionnelle y en a qu'un et après on décline avec des tuteurs. donc là aussi les tuteurs on ne les a pas dans les entreprises de propreté classique, ce qui fait qu'on a un fort taux d'encadrement qui vient alourdir la masse salariale mais qui dans tous les cas est inhérent à la mission de l'activité d'insertion de l'entreprise. sa contrepartie c'est les fameux 20% d'aides aux postes puisque les aides aux postes paradoxalement ne viennent pas financer ou soulager la gestion de la masse salariale des employés en parcours d'insertion mais bien puisque c'est sa définition, accueillir, encadrer, former, accompagner, donc cette aide au poste vient financer toute cette fonction d'encadrement, d'accueil, de formation et d'accompagnement vers l'emploi des publics. malgré tout, dans l'absolu, quand on reprend les sommes, il faut admettre que chez e7, l'aide au poste ne couvre pas ce surcout d'encadrement et c'est pour ça que l'entreprise dans son modèle économique doit aussi évoluer parce que je pense qu'on est carrossés pour pouvoir accueillir plutôt 50 personnes en parcours d'insertion avec cet encadrement là aujourd'hui et on a que 30. et de fait, si ce même encadrement là il encadre plus de personnes demain, plus de personnes = plus d'aides au poste, évidemment cette charge dans l'absolu, elle se lissera et donc ça amènera un soulagement de ce surcout d'encadrement. autre point, si on arrive à mettre en place véritablement une structure apprenante et que demain on est reconnu en tant que tel, toutes les heures qui seront dispensées comme étant de la formation seront prises en charge par le co et donc à l'aide au poste, s'ajoutera une aide à la montée en compétence des personnes dans un cadre pédagogique reconnu. je voudrai qu'on évoque encore les sources de financement en termes de hiérarchie il y a déjà l'aide au poste qui permet de venir contribuer au financement de l'accueil des salariés, mais en dehors de cette aide, est-ce qu'il y a d'autres sources de financement publiques ? dans le schéma d'une entreprise d'insertion non, l'aide au poste c'est celle qui est allouée par l'état et ça s'arrête là. quand vous êtes en atelier d'insertion comme on reçoit une aide du conseil départemental, on peut également aller chercher une aide du fsee, il existe différentes sources d'aides mais qui sont liées à un modèle économique et à un agrément d'état. nous en tant que ei, la seule ligne d'aide publique c'est l'aide au poste. mais après, tout doit se travailler par optimisation de l'exploitation et ou développer un modèle qui nous intéresse à savoir le concept d'entreprise-école, des formations surtout en tant que telles qui soient financées par l'opco. et pour moi, à ma connaissance c'est la seule évolution possible. de

toute façon et dans tous les cas, majoritairement sur le chiffre d'affaires, minoritairement une aide au poste. donc demain si on peut y associer une aide au poste revalorisée parce qu'on a su développer notre exploitation et qu'on a besoin de plus de personnels, ça veut dire que notre ligne de chiffre d'affaires va se développer, notre ligne aide au poste va se développer avec une structuration en face qui est en capacité d'absorber plus. et par ailleurs, on peut peut-être y associer une autre dimension de celle des fonds inhérents à la formation professionnelle qui pourrait venir apporter un agrément au modèle économique d'e7. parlant justement du chiffre-d'affaires, est-ce que vous pouvez me parler du modèle économique auquel vous voulez aboutir sur le plan opérationnel ? en termes d'exploitation, vous aviez évoqué au départ un client qui pesait très lourd, pouvez-vous donc me rappeler vers où vous voulez partir s'il vous plaît ? ça c'était aussi dans les moments historiques (avant que je n'arrive), il y a un client qui pèse très lourd chez e7, qui est un bailleur social local avec un seul et unique marché qui va quelque mois plus tard devenir deux marchés avec une partie remise en état du logement et une autre partie encombrante. et sur cette partie des encombrants, on est sur un marché qui tel qu'il a été rédigé est amené e7 à avoir un coût de traitement qui était assez faible pour une maximisation des recettes. donc un chiffre d'affaires / marge extrêmement conséquent, faibles charges en face, évidemment l'équilibre se fait par une marge qui est bénéfique hyper importante. et ce marché il s'est perdu parce qu'il y a un appel d'offre qui a été lancé, et de toute façon et dans tous les cas ils ont complètement refondu son organisation pour pouvoir justement optimiser le coût de l'objet du marché. autre élément de constat aussi, c'est qu'on dépendait énormément d'un seul et unique donneur d'ordre et plus spécifiquement d'un marché et ça nous causait une fragilité. donc quand je disais toute à l'heure qu'il faudrait qu'on travaille sur les outils, la détermination des marges brutes par marché, ça aussi peut aider cette logique-là, car on se fasse sur un ensemble de marchés quitte à devoir se séparer de marchés qui ne sont pas fructueux, il y a des donc des choix de gestion à faire pour pouvoir optimiser l'existant. quant à demain, l'idée c'est de travailler sur une diversification de la clientèle, être moins tributaire d'un seul et unique client pour ne pas avoir la peur de perdre le client. sur une approche sectorielle, pensez-vous que les autres ei se trouvent en face de ce genre de fragilité ou il y a une dépendance trop forte à un seul donneur d'ordre ? de manière globale, est-ce que ça pourrait être considéré comme un problème ? de toute façon, je pense que quelle que soit l'entreprise, être dans une dépendance trop forte d'un seul client, c'est dangereux. certaines ei sont des situations de mono-client parce qu'elles sont des contrats de sous-traitance ou un objet qui à un moment donné fait que sur le territoire ils ont une mission d'intérêt public qui leur est confiée, mais dans tous les cas c'est toujours dans le cas d'une contractualisation. donc oui, je pense que c'est un schéma qui peut se retrouver dans de nombreuses entreprises_d_insertion.est-ce qu'on peut parler dans votre cas de partenariat financier ? est-ce qu'il y a ce genre de possibilités ? je ne saurais pas vous dire. il fut un temps où il y avait des collectivités territoriales, locales, des services d'état, qui nous versaient une subvention eu égard à votre objet. aujourd'hui, la notion de subvention est en train de disparaître au profit d'une notion de marché c'est-à-dire qu'on ne donne plus de l'argent pour faire vivre la structure mais on donne des marchés sur lesquels la structure s'appuie pour effectuer sa mission mais en même temps charge à elle de trouver un modèle économique solvable, donc ça c'est quand même plus que le schéma du financeur-public actuel qui a transformé des subventions en marchés, ce qui fait que l'insertion devient un marché, on répond à un appel d'offres. on a parlé du projet toute à l'heure, l'incidence financière, est-ce que vous avez déjà pu évaluer l'incidence financière du projet que vous êtes en train de conduire et quel est votre plan de financement de manière un peu plus schématisée ? je ne vais pas savoir répondre dans le détail à ça, mais il y a deux grands postes qu'on a évalués, le poste qui est une création du responsable qualité et formations qui a généré une masse salariale annuelle supplémentaire à e7 par rapport à son point de départ en 2017, date de mon arrivée. ça été aussi une évolution du poste du responsable des ressources humaines sur le volet insertion par activité économique parce que lorsque je suis arrivée, c'était une personne qui était mise à disposition par une structure d'insertion à mi-temps et sur un coût salarial qui n'était en rien celui d'aujourd'hui car on est passé à un temps plein avec un statut cadre puisque derrière, ce que j'attends de cette personne c'est véritablement une grande autonomie de gestion et de pilotage pour une efficacité forte du projet social d'e7. ça c'est vraiment deux lignes de charges importantes. ensuite sur la partie entretien des deux chefs d'équipe, sur une partie auto qui était un objectif de consolidation parce que ça n'allait pas bien cette activité-là, c'est pouvoir asseoir cette activité et la développer, il fallait trouver nécessairement une personne qui a les capacités de le faire donc j'ai créé un poste de chef d'équipe, et sur la partie travaux exceptionnels, j'ai fait évoluer l'un de mes collaborateurs vers une fonction de chef d'équipe, c'est Youssef, donc il y a eu 3 créations et une promotion sur des fonctions d'encadrement, les tuteurs étaient déjà en place. y a aujourd'hui à un niveau salarial pas de surcoûts, l'idée étant de définir un système participatif à la bonne gestion de l'entreprise sous forme de prime et ça c'est un schéma qu'il faut qu'on travaille ultérieurement. on va aller sur le plan territorial avec des partenariats publics ou privés, je voudrais parler ici des relations avec d'autres partenaires notamment à la formation, on sait qu'il y a l'Inhi, est-ce que vous pouvez m'en dire plus s'il vous plaît ? que comptez-vous mettre en place comme partenariat par rapport au développement ? le projet il est basé sur le concept d'entreprise école c'est-à-dire développer de la formation en intra en s'appuyant sur un dispositif qui s'appelle l'afest, c'est une formation en situation de travail. donc après avoir fait un premier audit en 2018, j'ai vu une capacité pédagogique de l'entreprise à priori à pouvoir former, du responsable pédagogique, des chefs d'équipes, donner aux tuteurs des compétences pour qu'ils puissent devenir plus pédagogues. nous sommes à l'identification des partenaires extérieurs au projet, des relations qui existent actuellement avec ces partenaires. l'Inhi a été identifié comme la partenaire à la formation qui devait nous accompagner dans cette professionnalisation, ça nous a chemin faisant avec l'Inhi et avec notre opca permis d'apprendre l'existence d'une approche pédagogique qui allait être reconnue elle-même en septembre 2018, avec la réforme des formations professionnelles qui s'appelle l'afest qui considérait que c'était probablement au regard du public d'e7 l'approche pédagogique la plus adaptée, donc suite à ça, nouvel audit qui a été fait par un cabinet spécialisé dans la mise en œuvre de cette pédagogie de l'afest et il est apparu qu'on pouvait travailler plus spécifiquement plus fortement encore

avec cet organisme spécialisé de la branche sur une double approche. la première c'est que si on voulait emmener les personnes à la certification, on pourrait peut-être le faire dans le cadre d'un contrat professionnel et de ce fait là, on le ferait dans le cadre d'une sous-traitance pour le compte de l'ini, dit autrement, le responsable pédagogique d'e7 serait en fait un formateur externe de l'ini et rétribué en tant que tel pour former nos salariés. on s'est aussi aperçus, chemin faisant toujours qu'il y avait chez nous les capacités et les compétences pour pouvoir déployer l'afest tant en interne qu'éventuellement pour le compte d'entreprises de propreté. a ce moment-là, le cabinet nous a préconisé un rapprochement de l'ini pour pouvoir dans le cadre d'un statut de formateur externe de l'ini accompagner des entreprises de propreté qui souhaiteraient mettre en place l'afest dans leur propre structure. donc l'idée c'est au-delà d'un changement de modèle d'économique qui est lié à notre organisation et à notre propre fonctionnement et il y aurait aussi pour le coup des prestations qui s'externaliseraient soit au profit des salariés d'e7 pour les amener jusqu'à la certification, soit dans un accompagnement des entreprises de propreté qui souhaiteraient mettre en place l'afest. c'est un développement qui n'avait pas du tout été pensé initialement, c'est donc une opportunité qui s'offre à nous, après malgré tous les points de vigilance par rapport à ça c'est aussi lié à des personnes physiques qui peuvent plus ne plus être en poste demain à l'ini. pensez-vous qu'il y ait une incidence de retomber du projet sur les structures ? ah oui, clairement, gaël a constaté qu'on avait une capacité à savoir et qu'aujourd'hui dans un contexte où l'ini est dans un contexte de contraction de ses charges, concernant sa mission elle est plutôt dans une externalisation de sa mission de la formation que dans une internalisation de la formation, donc ils ne salarient plus et préfèrent s'appuyer sur des prestataires et nous avons été identifiés comme l'un de ses prestataires potentiels, reste à savoir si le successeur de gaël, s'il partait, serait dans ce même état d'esprit. après pour rester optimiste dans le cadre de ma formation j'ai pu rencontrer le directeur général de l'ini qui est un ami d'une des stagiaires de formation comme moi et qui le connaît très bien. si jamais gaël devait ne plus être sur ses fonctions, je contacterai et rencontrerai cette personne pour voir commencer poursuite ce qui aurait été débuté avec d'autres. est-ce qu'il y a un projet d'écriture de cette vision de ce projet commun d'une part e7 devenir un partenaire extérieur à la formation de l'ini ? aucun, c'est de savoir si on peut y travailler, mais je ne sais pas du tout parce que lui, c'est vraiment lié légitimement à sa situation personnelle, elle est plus importante que ce partenariat. puisque nous sommes sur les incidences du projet, comment jugeriez-vous les incidences sur le plan territorial du projet de manière globale ? qu'est-ce qu'il apportera sur le champ global car on sait que l'ess ou l'iae intègrent la notion de territoire de manière globale, qu'est-ce que vous pensez apporter en plus ? une structure d'insertion par l'activité économique ne travaille pas isolément sinon elle échoue dans sa mission qui est de faire le lien entre un public qui est exclu ou en voie d'exclusion du monde du travail et des entreprises qui elles recherchent des collaborateurs adaptés à leurs besoins. nous on va permettre aux gens de retrouver le chemin de l'emploi et aux entreprises de pouvoir intégrer de bons collaborateurs. sur l'aspect économique, on n'apporte pas de plus-value particulière à ce qu'il peut exister, mais l'idée c'est de travailler sur un projet qualité, reste à savoir quelle est sa recevabilité sur ce territoire, je ne saurais pas le dire. je pense aussi pouvoir dire par rapport aux bailleurs sociaux que parfois, mais ça ils peuvent le faire avec n'importe qui de l'entreprise, parfois ils sont intéressés par nos publics et ça c'est une personne sur deux qui réside dans de leur propre habitat social et qu'il y ait un bénéfice secondaire à l'intervention de nos collaborateurs qui sont résidents de ces quartiers et donc il se pourrait qu'il y ait en fait un intérêt ou une préservation de ces espaces-là par le fait que ce soit quelqu'un de leurs propres zones d'habitat qui en assurent l'entretien. tout ça est bien relatif, et ce qui ne l'est pas c'est la mission première qui est d'emmener les personnes qui ne sont pas en mesure de répondre aux besoins des entreprises vers des emplois durables. existent-ils des relations avec les autres entreprises d'insertion par activité économique ? oui, au quotidien, quasiment, l'idée étant, c'est la notion de parcours, quand on a été très éloigné du monde du travail pendant longtemps, il y a une évidence c'est qu'on ne peut pas se réveiller un matin en disant on va aller au travail, qu'on est apte. durant tout ce temps, le monde du travail n'a cessé d'évoluer et vous de votre côté, vous avez perdu tout rythme et toute contrainte, donc quand il faut s'y remettre c'est pas simple. donc les ei ont pour vocation de remobiliser des personnes autour d'une activité professionnelle, et même temps parallèlement d'accompagner la personne à potentiellement identifier son projet professionnel. donc une fois que la personne a un projet professionnel qui est identifié et qui pourrait en termes de transférabilité, raisonner avec l'activité support qu'on propose, il peut être pertinent que ces personnes soient orientées vers nous. donc ça c'est vraiment quelque chose qui est à construire en amont parce que nous on est plus proches du monde de l'entreprise tant dans sa gestion au quotidien que dans la préparation aux exigences en tant que telles. s'il faut préciser les choses, c'est que de manière concrète, vous pouvez recevoir les candidatures venant d'une autre structure d'insertion, et puis après les autres prescripteurs venant d'autres territoires aussi parce qu'il y a une dimension de territoire aussi. généralement nous travaillons aussi avec les services publics de l'emploi qui sont des acteurs qui ont besoin de notre structure par rapport à un public qu'ils ne savent pas accompagner. notre activité économique, il fallait la décliner à l'infini, elle s'appuie sur un réseau de fournisseurs de matériels, de produits, de ventes de véhicules, de fournitures d'énergies et de consommables. si on n'existait pas, ils auraient moins de ventes. on est un véritable acteur économique sur le territoire, donc on est comme tout acteur économique consommateur, on est un acteur social et comme tout acteur social on a une mission qui est de créer du lien entre des personnes qui aujourd'hui ne se rencontrent pas, ou si elles se rencontrent ne formalisent pas de collaboration. on avait déjà un peu parlé du thème de la formation à l'accompagnement, on a parlé du type de formation que vous comptez mettre en place, vous avez évoqué le cadre, on a aussi parlé de l'afest. en termes de stratégie de formation, on comprend que vous vous appuyez sur le modèle afest, donc on n'y reviendra pas, que pensez-vous apporter comme plus_value en termes de formation aux salariés ? un, le métier de la propreté est un vrai métier, ce sont des agents de la propreté et de l'hygiène et pour arriver à ça, il faut avoir une connaissance des produits, des matériels, des techniques et des process et tout cela ne s'improvise pas. il faut donc l'apprendre. on aurait pu saucissonner comme c'était fait avant, c'est-à-dire que la formation était systématiquement

externalisée et les employés passaient leurs certificats de propriété ailleurs, puis revenaient ou pas dans l'entreprise. la seule chose c'est que cette formation, quand on l'externalise, met aussi à mal le modèle organisationnel parce qu'il y a des personnes qui partent deux semaines, donc on a une minima 3 à 4 personnes pour pouvoir faire un lot de formations et ça déstabilise toute l'organisation. donc là l'idée c'est d'avoir la main, une coordination et une conjugaison de tous ces processus de production, de formation et d'accompagnement. ce qui va être le plus compliqué à mettre en œuvre c'est mettre en place une conjugaison harmonieuse de ces 3 domaines d'activités, on aura réussi. donc il va nous falloir du temps. de la même façon, il va aussi falloir qu'on intègre comme on est déjà sur une conjugaison d'un processus de production et de formation, quand on va aller faire un chantier, quand on sera dans une mise en situation affective, concrètement on ne pourra pas se mettre à produire tout de suite, on va avoir dans un temps 1, un temps pédagogique, un temps 2 qui est un temps de production et un temps 3 qui est un temps d'évaluation qui reste encore un temps pédagogique, ce qui veut dire que ça va venir modifier aussi les temps dédiés à la production. donc là aussi, l'exploitation va devoir intégrer que quand il part pour faire n'importe quoi un t1, pour 1h30 traditionnellement, il faudra peut-être 1h45. donc la grande mission qu'il reste à porter aujourd'hui c'est à la fois de déployer par ces outils, par ces professionnels la capacité et la compétence et après d'un point de vue organisationnel c'est de conjuguer pour qu'en aucun cas ça ne génère des cas de pression et de tension et ça ce n'est pas neutre. dans le même ordre d'idée, est-ce que vous pouvez me préciser votre stratégie d'accompagnement c'est-à-dire que concrètement, qu'est-ce que le responsable des ressources humaines va faire ? temps-1 : diagnostic de la situation de la personne tant sur une dimension sociale que d'emploi. sur la dimension sociale on va regarder la situation du logement, la situation financière, état de santé, organisation familiale quant à la garde des enfants si besoin, situation au niveau de la justice, pour voir à quels niveaux il y a des points de tension, pour libérer et soulager ces points de tension par la mise en œuvre d'un réseau de structures ressources qui vont pouvoir accompagner les personnes dans la résolution de ces problématiques temps-2 : analyser avec la personne quand il y a eu des expériences professionnelles ce à quoi elles ont conduit, identifier avec la personne quel serait le projet de demain qui ne se validerait que par une observation de la personne en situation de travail et de la personne en situation pédagogique. ces deux temps-là vont nous permettre de voir si la personne si la personne est réellement en phase entre ce qu'elle montre et ce qu'elle dit. donc on devra mesurer pour voir s'il y a un écart entre les dires et les faits temps-3 : une fois que le projet sera objectivé, cette étape sera celle de la mise en œuvre qui passera probablement par une immersion en entreprise pour valider et avoir un regard externe des professionnels sur le projet de la personne et au retour de cette évaluation, de cette immersion, voir s'il existe encore des points de tension pour pouvoir mettre en place un plan d'action qui va accompagner la personne dans sa professionnalisation pour qu'elle puisse demain être employable. temps-4 : une fois que la personne est positionnée dans l'emploi, on va l'accompagner dans une phase de 4 à 6 mois pour que globalement la personne reste et s'inscrive durablement dans l'entreprise. je parlais beaucoup plus de la vision que vous avez du poste d'accompagnement notamment avec les structures absorbantes : ce que je vois moi, c'est la nécessité d'aller à la rencontre des entreprises pour entendre précisément leurs besoins ou la définition qu'elles ont de la personne idéale en termes de recrutement. obtenir une sorte de collaboration avec ces acteurs pour pouvoir intégrer dans un premier temps une personne dans le cadre d'une immersion et vérifier que le projet professionnel a une viabilité, l'idéal serait d'avoir une restitution et une évaluation faite et exploitable (pas assez bien, bien), quelque chose qui est plus décliné voilà ce qu'on a observé, voilà ce qui est bien, voilà ce qu'il faut retravailler, pour pouvoir nous derrière véritablement mettre en place des plans correctifs car c'est fondamental. de cette immersion, quand les rencontres sont bonnes, ce qui me paraît évident c'est que l'entreprise souhaitera revoir cette personne et dès lors ce sera facile d'inscrire la personne dans l'emploi dans cette même entreprise, ce qui va générer une certaine confiance à termes, qui plus est si on assure une sorte de suivi dans l'accompagnement post positionnement de la personne en répondant à chaque fois qu'il y a un petit couac, ça pourra sécuriser l'entreprise et l'employé et on sait que pour les publics qui sont les nôtres, il y a un besoin de ce temps de connaissance, de sécurisation pour pouvoir être pleinement investi dans sa mission auprès de l'entreprise. ça pour moi c'est un temps important, et il pourra résulter en connexe c'est l'idée de proposer une autre offre de service à l'accompagnement de l'affectif. quelles sont les perspectives de développement de l'entreprise par rapport au projet ? est-ce que vous pouvez me parler des forces sur lesquels vous comptez vous appuyer ? et quels sont les avantages liés au projet ? ensuite on verra bien quelles sont vos principales difficultés, les limites aussi, est-ce que vous pensez en avoir, et quelles sont les perspectives à court et moyen terme. nos forces internes pour commencer : malgré un exercice 2019 compliqué, on peut voir que derrière ça, on a une équipe qui était soudée avec un véritable esprit de solidarité, de courage et de persévérance. la difficulté ne fait pas l'échec. nous avons de bonnes compétences, notamment virginie de par sa formation et ses expériences qui a un bon profil, gilles qui malgré son inexpérience dans le monde de la formation est aujourd'hui bien formé et qui a de bonnes qualités et des exigences professionnelles qui font de lui un bon responsable qualité et un bon responsable pédagogique, car il a à la fois cette souplesse et cette rigueur, et didier ça reste à objectiver dans le temps mais ça reste le responsable d'exploitation dont nous avons besoin pour pouvoir véritablement asseoir e7. l'équipe administrative depuis le départ de corinne et l'arrivée de clara, donc je pense qu'on a vraiment intégré les compétences dont j'avais besoin pour pouvoir mettre en place les outils de pilotage et de gestion dont a parlé tout au début de l'entretien. pour le reste il y a notamment des points d'urgence avec le départ de julien, mais je pense que j'ai notamment une belle équipe prête. les tuteurs, il y avait des gens qui avaient des points de fragilité, on a fait un peu de cadrage et de recadrage et aujourd'hui il y a une vision qui semble plus claire sur mes exigences qu'ils ne peuvent pas percevoir au quotidien sur le terrain. pour l'externe, ma vision c'est on ne travaille pas seul, j'ai mis en place des choses qui pouvaient paraître complexes, fastidieuses, qui m'ont permis d'obtenir ce que je voulais et faire savoir ce qu'on voulait faire. donc le financement de la direction, le financement de la région, des rencontres régulières avec ces acteurs font qu'aujourd'hui le projet il est suivi, et ça pour moi c'était important car on va avoir des moments de doutes, des moments

d'incertitudes, et il va y avoir une troisième phase et on aura gagné quand on sera là, c'est un temps d'essaimage. par l'approche qui a été la nôtre là de faire des comités de pilotage, de se mettre dans des groupes de travail avec des thématiques fait qu'aujourd'hui notre projet est connu, à paris par le dgefp, par la fédération des ei, donc c'est pas neutre. il est au connu au niveau des pays de la loire par la direccte, au niveau régional il est connu par le conseil régional. et à un niveau local, la direccte est informée, et maintenant il reste peut-être à mieux le faire connaître au niveau local, donc je pense que le support sera la presse pour médiatiser le travail que nous sommes en train de faire et mettre en place. donc ces gens-là sont parfois aussi des contraintes, mais aussi des forces vives parce d'être allés chercher ccom+, c'est être allé chercher la compétence. ça ça a été rendu possible parce qu'on a travaillé avec l'inh, l'opco, si on avait financé le tout sur fonds propres, on aurait couru le risque que d'être à coté, donc le fait d'avoir toujours été guidés et accompagnés par ces professionnels du secteur fait qu'à la fois le projet est connu et en plus ils ont pu nous border, nous encadrer, nous faire accompagner par les personnes ressources. sur le volet économique, ça reste pour moi un mystère, il y a des choses qu'on va pouvoir conduire en interne qui vont j'espère ramener des évolutions de notre rentabilité. quant au développement, j'avoue je suis dans un point de questionnements aujourd'hui, je ne vais pas m'en remettre complètement à didier, mais je pense qu'il va nous faire un grand bien sur ce volet-là. donc globalement, il y a plutôt une assez bonne maîtrise des différentes sphères et domaines d'e7 à part quelque chose que je ne maîtrise pas bien aujourd'hui qui est quelle stratégie commerciale sur le territoire du mans métropole. je connais notre stratégie, est-elle adaptée au territoire du mans métropole, c'est la question que je me pose. pouvez-vous vous aventurer sur les chiffres en termes de sorties positives ? il y a un objectif à atteindre qui est à minima les 60% que l'état a fixé et que j'ai signé, le reste va dépendre à la fois de notre capacité apprenante mais aussi de l'envie des salariés parce s'ils n'ont pas envie, y aura pas de miracle. quelqu'un qui ne veut pas travailler, on ne va pas le contraindre et le forcer, on ne va pas l'attacher dans une boîte. 60% me paraît toute à fait réalisable, au-delà ce sera du bonus mais il faudra qu'on aille le chercher, mais je ne vais pas m'aventurer à définir un autre objectif parce qu'il y a trop de composantes à savoir nous, la personne, l'environnement. donc c'est à minima 60% sachant que l'objectif étant à l'infini 100%, mais il faut rester dans les objectifs réalisables et faire ce qui nous est imposé par la loi. tout en sachant que je regardais la convention que nous avons signée pour 2020, la direccte nous impose d'emblée 80%. donc la clairement le chiffre attendu c'est 80% au moins ? oui, ce qui n'a pas de valeur et pour moi c'est une connerie monumentale. il y a une corrélation entre les 3 systèmes dont je vous ai parlé toute à l'heure donc à aujourd'hui il y a 80 de l'absolu ou pas, pourquoi pas, est-ce que c'est trop haut ? peut-être que c'est trop faible ? peut-être que c'est juste bien ? on ne sait pas avec qui on part, le bout de chemin, avec qui va-t-on le faire ? là aujourd'hui on ne sait pas. il y a des gens qui sont là, purement et simplement, y en a d'autres qui ne sont pas là, comment va-t-on faire ? pour moi c'est une ânerie comme il en existe parfois dans l'administration française, mais l'objectif il est là. y a-t-il d'autres sujets que j'aurai pu aborder que je n'ai pas fait ? non je ne crois pas, je pense que c'est assez exhaustif. il ya peut-être le temps présent qui manque, car on a parlé du passé à travers l'histoire, de l'avenir à travers le projet, mais pas du présent. mais en même temps on a quand même abordé le mode de management, l'organisation et les outils de pilotage, ça peut peut-être se développer malgré tout pour voir, car ces 3 phases de temps elles sont successives, il faut aussi bien s'arrêter sur le présent pour voir si par rapport au passé il y a quelque chose qui a déjà évolué, et si cette évolution elle va dans le sens de ce qui c'était projeté en fait. après vous intégrez toutes les sphères, il manque peut-être celle de la communication commerciale en tant que telle, quelle stratégie. parlant du temps présent, vous pensez qu'il faut évoquer quoi ? je vois un peu comment le projet s'est emboîté jusqu'à ce jour ? donc ça fera partie de la rédaction, donc si vous avez déjà un jet à faire par rapport à ça, nous sommes partis de tel niveau et maintenant nous en sommes là. je pense qu'on a évoqué tout ça jusqu'aux partenariats car je pense que le point culminant présent c'est le fait qu'on en arrive à rassembler toutes ses forces autour, ce qui n'était pas du tout clair au départ, j'ai eu la chance d'être là au début du projet donc je vois bien qu'aujourd'hui l'inh est là, la direccte participe plus aux réunions, je vois bien qu'il y a un cabinet d'affaire en afest donc on commence bien à sentir que les gens sont autour de la table car au départ c'était d'abord seul, je pense que c'est ce qu'il faudra décrire. j'ai commencé à prendre ça, point par point et chaque étape que je vais pouvoir décrire mais je reviendrais vers vous parce que certainement il faudrait actualiser les données parce que les choses ont évolué.

0008 *ent72_ce

quelle est votre lecture du marche de la proprete et qu'elle est votre vision en termes de metier ? ça va faire presque 30 ans que je travaille chez structure 3 ce que je trouve dommage c'est qu'il n'y ait pas assez de chantier pour pouvoir mettre les tuteurs. c'est le seul inconvénient avec le fait qu'on ne puisse pas travailler en journée. ça aussi c'est vraiment un problème sérieux. là je ne parle que des travaux-d'entretien car l'équipe des travaux exceptionnels travail différemment. parce que du côté de nos salariés-apprenants, les gens préfèrent avoir des heures en journée pour ne pas travailler le soir. mais avec les chantiers et les demandes qu'on a, c'est impossible de faire travailler les personnes en journée. nous. n'avons que du temps partiel. et comme le gros pourcentage qu'on a c'est des femmes, il se pose alors un problème de garde d'enfants. je suis dans ma 30ème année cette année. moi, mon travail, c'est d'encadrer, d'accueillir déjà des personnes, de les encadrer, de les former sur le site. mais il y a des personnes qui ne connaissent pas du tout le travail, donc on les forme, on leur explique le travail. on leur explique l'utilisation du chariot, les connaissances du chantier. c'est tout un ensemble. moi, c'est ça mon travail, de les former, de les encadrer, de les rassurer, puis de les accompagner le plus loin possible. quelle est ta vision du marche ? c'est à dire que peux-tu dire sur les clients ou les concurrents. la vision par rapport au projet, pour moi personnellement, c'est un bon projet parce que c'est vrai que c'est par rapport aux concurrents, parce qu'il y a ex-élève de formation, tout ça. donc on va voir comment ça se passe par rapport à eux. mais sinon, moi, vis à vis personnellement, c'est vrai que ça va être un autre travail, une autre vision par rapport à ce qu'on faisait actuellement. actuellement, on les encadrait, formait, mais après, il y a encore un plus et pour moi, c'est une bonne

vision et c'est une belle chose de les accompagner encore plus possible. c'est vrai que quand on se présente, quand il y a des présentations qu'on combat avec notre nouveau projet d'espace 72, on n'a pas de retours de formation école. ils ne savent pas trop encore, par exemple, le pen, parce qu'on n'a pas trop de contacts avec les clients, si peu qu'on a un contact avec les clients. on en parle un peu, mais on n'a pas encore approfondi. par exemple, on a un suivi avec pascal et tiphaine. je comptais faire ce travail avec eux. pascalle, il a expliqué le projet tout. ils ont dit que c'était bien. tout ça, c'est bien pour moi. je pense que c'est bien ressenti. pour les deux ou trois que j'ai eus, je personnellement, avec des clients. je n'ai pas eu de retours négatifs vis à vis des clients. on ne m'a pas dit que vous n'allez jamais y arriver. parce que c'est vrai que vis à vis des clients, pascal, il présente le projet, mais je n'ai pas beaucoup de contacts avec les pertes avec le client et les entreprises. quand je parle du marché, comment vois-tu de manière générale, la concurrence est elle forte sur le marché ou pas? pour moi. ça n'intègre pas trop mes fonctions parce que je ne connais pas trop. maintenant, on va parler de ton expérience personnelle de manière globale, est ce que tu peux m'en parler? j'ai commencé à e7 en 90. c'était sur le quartier où j'habitais. il y avait une salariée qui travaillait chez e7 et comme j'avais des difficultés avec ma famille, elle m'a dit ce que tu veux travailler à e7, il faut refaire l'entretien des cages d'escalier, des bureaux. après, je rentrais dans le cadre de l'accompagnement donc j'ai commencé comme ça. et puis après, j'ai fait une formation de tutrice. ma première formation, c'était tutrice avec qu'e7. alors pour moi, tutrice, je ne savais pas trop ce que c'était. mais comme déjà, on m'a proposé juste la première formation, j'étais déjà ravie parce que je me dis on commence à me donner des responsabilités, j'ai commencé comme ça. après, on a fait une formation de chef d'équipe. après, je suis restée très longtemps, toute seule sur le site. moi, j'encadrais déjà quand j'étais tutrice, j'ai encadré des personnes sur certains chantiers. je travaillais et en plus, j'étais tutrice sur les secteurs. et puis après, aurélia comme elle était toute seule. et puis ça allait plus on avait de personnes et ce n'était pas facile pour aurélia de gérer ça toute seule. avec monsieur thieffry, ils m'ont proposé de savoir si j'étais intéressé pour être chef d'équipe et puis gérer des chantiers, comme on fait avec aurelia. et là, c'était encore plus pour moi une satisfaction. et parce que moi, j'aime beaucoup mon travail, j'aime beaucoup encadrer des personnes. sinon, je ne le ferai pas au bout de 30 ans. donc moi j'aime le contact avec les gens, j'aime encadrer. donc, le fait que monsieur thieffry me propose ce poste là, j'étais contente. et puis après, j'ai travaillé avec aurelia pendant toutes ces années. et puis maintenant, je continue de faire ce que je fais et j'apprécie beaucoup mon travail. en plus des 30 ans d'expérience, est ce qu'il y a eu d'autres petites formations? non, il n'y a pas eu d'autres formations, c'est juste des petites formations internes comme ça. moi, j'ai à la base un cap employé technique de collectivité. toujours sur ce volet, je veux juste savoir ce que tu peux me dire sur l'iae, qu'est ce que ça t'évoque? vis à vis de l'insertion, je pense que l'état pourrait peut-être faire plus d'efforts par rapport à certains points, par rapport au développement des budgets, au développement des personnes, par rapport au pôle emploi. je ne sais pas si ça fait partie de pôle emploi. le pôle emploi, on a des difficultés pour le recrutement. c'est un autre poste avec virginie, mais par rapport à l'accompagnement, je trouve que quelquefois, on a passé un peu compliqué par rapport à ça. est ce que tu peux me parler des dispositifs? non. tu as parlé du tutorat, tu es tutrice des personnes. tu exerce quel genre de tutorat? au début, j'étais tutrice et maintenant, je suis chef d'équipe donc mon rôle est d'encadrer, de former, d'accompagner, de suivre les personnes par rapport à la tutrice, elle travaille sur un site et elle encadre des personnes autour. tandis que maintenant, c'est moi qui va sur des sites. je montre aux personnes, je travaille avec les personnes, mais je n'ai pas de chantier personnellement, je vais un peu partout pour gérer. est ce qu'il t'arrive d'expliquer et de démontrer le travail? oui, là par exemple je t'explique il y'a une nouvelle personne qui est arrivée mercredi avec moi sur un chantier mission locale. le chantier, la dame, elle, connaît pas du tout. donc, je travaille avec elle depuis mercredi. on ne la laisse pas toute seule au début. je l'accompagne et je travaille avec elle pour expliquer l'organisation, comment bien travailler. as tu fais une formation particulière en nettoyage? le cap en employé technique de collectivité. ce qui nous amène au troisième thème, un thème beaucoup plus administratif des rapports avec drh. est ce que tu peux me parler comment tu te sens au niveau de l'entreprise, les équipes, la direction, des collègues. on s'entend tous bien, on est une très bonne équipe. on essaye de se soutenir. je vois par exemple toi par rapport à virginie et puis avec gilles, ça se passe très bien au niveau d'exploitation. parce qu'avec le départ d'olivier, il faut gérer tout ça. sachant qu'il avait beaucoup de travail, donc, malgré que nous, on avait des difficultés, ils étaient toujours là pour nous épauler. donc, on a quand même beaucoup de soutien entre nous. avec lara, ça se passe très bien avec eric. ça se passe très bien avec marie. pareil avec pascal aussi, on a une bonne communication avec tout le monde. donc moi, au niveau de l'entreprise, je me sens bien, sinon je ne serais pas là. est ce qu'il n'y'a pas quelques petits points à améliorer? nous, on est beaucoup sur le terrain, donc comme on est beaucoup sur le terrain, tu vois, on commence à 6 heures le matin. on vient au bureau vers 10 h30-11 heures, 10 heures, entre 10 heures et 11 heures. bref, nous on est plus presse et c'est parti gestion de nos plannings, donc, on ne passe pas toute la journée au bureau. mais au niveau communication, ça se passe très bien. la communication, il n'y a pas de soucis, toutes les informations sont données. on les transmet par mail mais à ce niveau, on a un peu de mal parce qu'on n'est pas trop informatisé, donc on reçoit des mails, on regarde, mais après on transmet, on essaye de répondre par mail ou on va voir directement, soit gilles, soit marie pour lui dire par rapport à l'information qu'elle nous envoyer. on utilise plus le mode verbal. mais bon, quelquefois, il y a certains clients que nous sommes obligés d'envoyer des mails. donc là, on essaye de faire par mail quand même. est ce qu'il y a des difficultés particulières par rapport à ton travail? non. c'est vrai que moi, je travaille beaucoup aurelia, comme on disait tout à l'heure, on est un petit binôme toutes les deux. au niveau de mon travail donc déjà, je remercie pascal aussi parce que il a une terrible confiance en nous. donc il sait que notre travail on le fait. on a notre travail à faire, on l'a compris du mieux possible. et puis après, les difficultés c'est avec les salariés et quelquefois donc, ça fait les remonter auprès de virginie, tu vois si une salariée, ça ne se passe pas bien si elle n'intègre pas bien. par exemple, j'ai eu régine il n'y a pas très longtemps, une dame par niveau, on ne l'a pas gardé parce que ça s'est bien passé pendant les quinze premiers jours. donc voilà nous, notre difficulté, c'est par rapport au personnel sur le terrain. on n'est plus sur le terrain. mais sinon, au niveau de quand

nous, on a quelque chose à demander, ça se fait rapidement avec marie. elle envoie des mails aux clients. donc, quand on rend compte des difficultés, il n'y a aucun souci. on transmet à marie qui passe ses informations. et chroniqueur ne pose pas de difficultés sur le terrain. en parlant des difficultés sur le terrain, c'est quoi? quand il y a des absences, quand il y a quelque chose qui est abîmée sur le chantier. une fuite d'eau ou quelque chose comme ça. nos difficultés, c'est ça. après si le client n'est pas content, nous, on essaie de réagir aussi rapidement. il y a aussi les réclamations des clients aussi que marine nous transmet. ça s'est transmis assez rapidement. on essaie de traiter rapidement avec le client et en général, ça se passe bien. la communication se passe très bien. est ce que tu penses qu'il y a des besoins de formation? au niveau de la formation. ça va être surtout au niveau du suivi parce que je sais qu'il va y avoir un suivi bien détaillé par rapport aux personnes. on va travailler ça avec gilles. après pégase, il va y avoir la formation. ça, ça va être en cours. c'est vrai que c'est pégase qui va nous aider par rapport au planning qui va nous aider par rapport à ça. peut être que par rapport à nous, ça va nous faciliter le travail par rapport à tout ça. donc, la gestion des plannings, la gestion des heures. nous, on ne connaît rien pégase, on avait eu une petite formation tout au début. donc, si j'ai bien compris pégase, mais aussi une formation à l'interne, sur le suivi, l'accompagnement des personnes et parce qu'il va y avoir une grille d'évaluation. ce qui nous amène sur un autre thème qui est la méthodologie de la formation en situation de terrain donc dans des actions de formation sur le terrain. est ce que tu as entendu parler de ça? la formation en situation de travail, l'afest? oui, oui, c'est ce que gère gilles. mais est ce que tu peux me dire quelque chose dessus? il va y avoir gilles formateur pour former les personnes justement par rapport au projet, et que nos vis à vis de nous sur le terrain, entre vous et moi, il va y avoir une grille d'évaluation que lui va évoluer d'abord et que nous, au fur et à mesure de l'avancement de la personne. si j'ai bien compris ainsi être l'avancée de la personne. on aura toujours des évaluations à faire et voir comment ça se passe si on a un souci. lui reprendra des personnes pour les reformer. le but, c'est de les accompagner toujours vers quelque chose de positif et que ce soit pour qu'elle ait son diplôme à la fin. est ce que tu sais que l'afest est une méthode pédagogique bien précise qu'il faudra s'approprier? oui, je le sais. je vous avais expliqué un peu que ça sera méthodologique. une fois que tout sera bien mis en place, comment nous on va procéder? ça sera une formation à mettre en place. je pense à faire pour l'accompagnement donc une auto formation pour l'afest. actuellement comment tu fais pour suivre tes salariés sur le terrain? on a des fiches de contrôle. mais bon, c'est vrai que maintenant, avec le temps, on essaie d'instaurer des contrôles une fois par mois. sinon, il y a des feuilles avec les clients. il y a certains contrôles avec des clients. c'est pour ça qu'avec gilles dès qu'il va instaurer tout ça, on va reprendre tous les contrôles, tous les suivis. parce que là quand on fait des suivis, on dit plus oralement, mais écrit, on ne sait pas trop. est ce que ce qu'on peut dire que tu connais quand même un peu la méthodologie de l'afest, tu en sais quelque chose ou tu penses que tu le pratique? au niveau de la méthodologie, moi, par exemple, quand je mets en place quelqu'un, je ne sais pas mais nous on a une méthodologie qu'on fait quoi, donc nous, on montre le chantier, on fait la visite du chantier, on prépare le matériel, on travaille avec les personnes, on explique les produits, on explique les chariots, on explique tout. la méthodologie. pour moi, c'est comme ça. et puis après, on travaille avec la personne qui explique les techniques. on lui explique. l'organisation explique que ça, une méthodologie. pourquoi on commence par les bureaux? pourquoi commencer par les bureaux des sanitaires? une méthodologie à faire au niveau du chantier. et puis après, on fait le travail ensemble. et puis on explique à des bureaux qu'est ce qu'on doit faire dans un bureau? des sanitaires? qu'est ce qu'on doit faire dans un sanitaire? pour moi, c'est une méthodologie. et avec les salariés, quels sont les rapports? en général, ça se passe bien, ça se passe bien. quelquefois, il y en a qui n'acceptent pas toujours les remarques. mais ça, c'est sûr que ce n'est pas facile parce qu'il y a certaines personnes qui n'ont pas travaillé depuis un certain temps. ils ont un certain âge aussi, tu vois, sont pas jeunes, donc le fait dire. bon, bah voilà. vous n'avez pas fait correctement, vous n'avez pas fait correctement. il y en a certains qui acceptent bien. il y en a d'autres qui n'acceptent pas bien. nous, on est là pour les rassurer, pour leur dire que c'est notre travail, quoi. si on vous dit une remarque, par exemple, c'est pour que vous progressiez, pour que la prochaine fois, on ferait plus attention. mais en général, ça se passe bien. pour toi, quels sont les objectifs que tu penses à atteindre satisfaction? c'est à dire quand te dirais tu satisfaite par rapport aux salariés? moi, je suis satisfaite. c'est quand une nouvelle personne, je prends le cas d'une nouvelle personne qui vient d'arriver mercredi et qui n'a pas confiance en lui. donc, déjà, quelqu'un qui est là tous les jours à l'heure et qui est là au travail tous les jours, qui montre déjà l'intérêt par rapport au travail. un peu de dynamisme. bah, déjà, c'est une petite satisfaction. mais moi, ma plus grosse fierté après, c'est la satisfaction au niveau de l'entreprise. c'est qu'après, il trouve du travail. donc ça, c'est une satisfaction personnelle que j'ai, que quand on revoit les salariés, qu'on nous dit merci. on a fait un bon parcours avec vous. tu dis j'ai accompli mon travail du mieux possible. je suis satisfait de mon travail. et la satisfaction vis à vis du client? la satisfaction vis à vis du client le ressenti que nous avons, c'est qu'on réagit très vite, qu'on a déjà un suivi. ils nous voient souvent les clients, donc c'est déjà bien et ça se passe très bien avec le client. ils nous disent toujours que parce que c'est vrai que des fois, il peut y avoir des oublis sur des bureaux. des choses comme ça, ils nous disent toujours. vous réagissez très vite, donc on a une réactivité. c'est rapide et les clients apprécient beaucoup, mais en général aussi ils comprennent bien que l'espace 72 c'est une entreprise d'insertion. ça, ça va, ils sont bien compris. parlons un peu d'un autre volet. c'est que ses clients intègrent bien le fait que c'est une entreprise qui a des objectifs sociaux. oui, c'est ça. et ils acceptent et comprennent le principe d'espace 72, sans doute parce qu'ils disent oui, bon est une entreprise de nettoyage. et quand on développe un peu, ils disent ah oui, effectivement, tout, c'est bien ce qu'on fait, tout. quand vous êtes là pour aider des personnes, c'est un beau projet. on développe encore un peu plus. effectivement, il y a de la réussite, tout ça, donc c'est bien. ils sont contents de travailler avec des entreprises d'insertion. le dernier thème, les perspectives pour toi dans 2 ans, dans 5 ans, comment vois tu e7? comment te vois tu dans tes fonctions? ça avait un petit peu parce qu'après, il va y avoir le projet. déjà, le projet, c'est comment, une fois que tout va être mis en place, c'est comment? qu'est ce que je vais pouvoir améliorer? apporter encore plus, peut être par rapport à gilles, par rapport à virginie, au niveau de la formation, par rapport à gilles surtout ce que je vais pouvoir apporter des choses, encore plus par

rapport à montrer aux personnes. voilà, j'attends de voir un peu comment ça va se passer. ça va tout le temps sur le terrain, mais voir encore si je peux apporter encore plus de choses, c'est ça que je me dis. on verra bien comment ça va se passer si on peut apporter. est ce que tu as des attentes particulières en fonction de ton travail? ben moi, justement, oui, c'est ça. c'est de savoir qu'est ce qu'ils attendent vraiment gilles vis à vis du suivi, tout ce que ça sera, les attentes. est ce que c'est bien fait? c'est toujours ça que de savoir si notre travail bien fait est ce qu'on transmet bien des attentes? est ce que c'est bien ce qu'il attend gilles par rapport aux salaires? dans ton travail de tutrice, est ce que tu attends autre chose? une autre formation? ben non. au niveau de formation, pour l'instant, ça va être pégase. et puis voir surtout des avancées du projet. on va voir comment ça va se passer, comment ça va se mettre en place. c'est une fois que ça va se mettre en place. c'est comment on va s'organiser. je me pose aussi des questions. c'est savoir comment ça va se passer, comment ça va s'organiser. à quel moment? c'est encore un peu flou par rapport à ça. les difficultés, on a évoqué tout à l'heure, tu peux proposer des propositions par rapport à ce que tu fais. pour l'instant, je n'en ai pas trop parce que comme on travaille en équipe. donc c'est vrai que déjà, si moi j'ai des difficultés, je vais en parler à aurélia, puis en parler après à virginie toi par rapport avec une salariée. on sait, on prend le cas d'une salariée et on a un problème. donc on voit avec virginie après, on convoque la personne, on essaye d'améliorer toujours le projet. quoi donc? mais pour l'instant, les propositions, enfin, je n'en ai pas trop. mais dans ton travail, quelle est la principale difficulté? c'est le recrutement, nous c'est sur le terrain, c'est les personnes qui sont qui n'ont pas envie de travailler, c'est la motivation. les difficultés, c'est le dynamisme. déjà, comment être à l'heure, tout ça si les personnes sont en retard, tout ça, c'est ça les difficultés. et puis les difficultés, c'est le travail, c'est de prévenir les responsables. ce sont des difficultés qu'on rencontre beaucoup. avec les clients, les difficultés d'apprécier la qualité travail, c'est surtout par rapport aux salariés. si les salariés ne font pas correctement le travail c'est ça la difficulté. si le client n'est pas satisfait, nous après on est obligé d'aller voir ce qui est normal, de reprendre le travail, de déplacer, de reprendre ce qui est, ce qui ne va pas pour les perspectives du projet, tu aimerais bien que ce soit déjà la visibilité. oui, pour moi, c'est de savoir comment ça va se passer, même si on sait que tout ce qui va se mettre en place, voilà les formations, la grille d'évaluation, tout ça. mais c'est vraiment sur le terrain. comment ça va se passer quoi par rapport à nous? je ne sais pas trop comment ça va évoluer. mais je souhaite que ce soit vraiment une entreprise-école. que le projet aboutisse vraiment à l'insertion durable des personnes qui travaillent avec nous. que ceux qui arrivent ici sans emploi, puisse grâce à nos formations, des projeter et occuper des postes dans des entreprises ordinaires. pour moi ce serait vraiment un aboutissement. comment imaginez-vous votre structure dans 2 ou 3 ans ? je ne sais pas si le projet aboutira dans deux ou 3 ans mais je pense que ça avance. dans un an peut-être qu'on aura réussi à faire un peu. dans l'idéal on attend une structuration formelle avec espace dédié et formateurs. mais je ne sais pas s'il y a des freins à ça. en tout cas moi je vois l'entreprise se transformer vraiment en centre de formation et d'exploitation. sauf que l'exploitation on ne la voit pas vraiment. pour le moment l'exploitation c'est vraiment quelque chose à côté. il faut dire que chez nous il y a un côté visible et un côté invisible. pour moi il n'y a pas vraiment des freins en interne quant à la mise en place d'un outil formel pédagogique interne. mais à l'extérieur les principaux freins sont liés à l'état, c'est-à-dire les décisionnaires. c'est plus cela qui pourrait être un frein parce qu'au sein de l'entreprise tout le monde est partant et engagé. je dis que ça ne peut que réussir. si freins il y a, ça ne peut venir que de l'extérieur. quelles sont vos attentes en qualité de tutrice ? c'est compliqué de répondre à cette question parce que nous ne sommes pas dans une structure classique. nous on adapte nos formations et notre travail à la personne. par exemple si le plus urgent est lié au comportement, alors on essaie d'améliorer le comportement. si c'est la technique alors on insiste sur la technique. et si c'est autre chose, on essaie de détecter le problème de la personne et essayer de travailler sur la difficulté. quelles sont vos propositions dans un sens organisationnel ou structurel ? moi je pense qu'une bonne organisation est primordiale et on peut avoir mieux que ce que nous avons en ce moment en termes d'organisation. l'articulation entre formation, exploitation et accompagnement doit être complémentaire pour moi. c'est un puzzle qui doit s'imbriquer pour former un bloc-indissociable. on ne peut pas prétendre former sur le terrain s'il n'y a pas à minima des bases-théoriques. de même que le suivi ne saurait se faire sans accompagnement. l'exploitation doit venir en soutien à la recherche de la qualité et pour la satisfaction du client. les tuteurs sont là pour accompagner sur le terrain des agents de propreté et c'est vaste comme terrain d'apprentissage. c'est pourquoi la formation en amont doit se faire.

0009 *ent72_form_expl

le guide contient cinq thèmes. l'objectif général ici, c'est donc de déterminer quelle est l'organisation générale de l'entreprise en matière de formation et d'exploitation. le premier thème, il s'agit de connaître pour le formateur sa compréhension du projet d'entreprise. qu'est ce que tu peux me dire sur le projet d'entreprise? pour moi, c'est d'offrir à nos salariés en insertion d'offrir une bonne formation pour qu'il assure une sortie positive. par faciliter, comment bien leur transmettre toutes les bonnes manières de faire du nettoyage pour que derrière, il soit opérationnel très rapidement dans une entreprise de nettoyage qui sont aujourd'hui le recruteur. et en matière de culture d'entreprise ou de valeur d'entreprise est ce que tu penses que ce projet entre dans ces valeurs ou dans cette culture? oui, c'est complètement dans le fonctionnement d'une entreprise d'insertion. on doit leur donner toutes les chances ou les tous moyens pour réussir. pour moi, oui, c'est un beau projet qui est porteur, qui va dans le sens de l'insertion. est ce qu'on peut dire aujourd'hui que tu maîtrises déjà l'entreprise en elle même? moi, personnellement, je connais le fonctionnement, je connais à peu près tout. je connais tous les postes. manière de dire je sais bien qu'il peut y avoir entre tel ou tel poste et tout ça, ce qui me permet de bien connaître l'entreprise. oui, ça me permet de bien connaître l'entreprise et de ses marchés mais les clients beaucoup moins. je les connais bon et malgré parce qu'on a dû s'occuper de l'exploitation, on a perdu notre responsable d'exploitation. puis j'ai appris sur le tas, mais ce n'est pas. je ne suis pas dans le commercial. les clients, le rationnel que je peux avoir avec les clients. c'est à quand on va aller faire de la formation sur site où je pourrais

rencontrer le client dans ma fonction aussi par rapport à la qualité où j'aurai aussi à rencontrer les clients. mais aujourd'hui, je ne connais pas beaucoup les clients. est ce que tu pourrais me donner ton appréhension du marché de l'entreprise? le marché aujourd'hui, c'est une grosse partie bailleur social, bailleurs sociaux. ça, c'est une grosse partie. après, on va travailler sur des opérations de fin de chantier avec des grands groupes de construction comme Vinci. et après, on a des particuliers, c'est un petit pourcentage de particuliers qui peuvent faire une grosse partie on peut dire le Mans métropole habitat. après, on a des entreprises qui nous démarchent pour faire du nettoyage, de l'entretien régulier. espace 72 est aussi constitué de deux groupes une partie entretien et une partie tets où c'est deux fonctionnements qui sont différents, avec des horaires différents, entre des travaux qui sont différents. mais voilà, les grandes lignes de clients sont là. on peut dire que le marché reste quand même ouvert ou alors, il est déjà saturé? sur le Mans, je me dis qu'il reste encore un peu ouvert malgré qu'il y ait quand même des boîtes de nettoyage. après, il y a beaucoup de concurrence, ce qui fait qu'il faut toujours se battre sur les prix pour payer le moins cher pour pouvoir passer, parce que parfois il ne laisse pas tellement de marge de manœuvre au niveau des prix. toujours sur ce thème, j'aimerais bien que tu me parles de ton rôle en tant que responsable formation et qualité. qu'est ce que tu fais concrètement? moi, ça va être de former les gens sur techniques de nettoyage, après, il y a le savoir être aussi, ne pas utiliser son portable, être poli. tous ces trucs qui font que le client en phase va être content, va avoir une personne qui va être agréable en face d'elle, être serviable. voilà, donc, c'est toute la partie technique. on va leur enseigner ça. ça va être sur la partie cycle1, cycle2, cycle3, donc on va suivre un scénario de formation qu'on a déjà établi, qui reste à finaliser. et parallèlement à ça, on va aussi se servir de la phase de l'action de formation en situation de travail pour amener nos apprenants et nos tuteurs à apprendre sur le terrain. la correction de l'apprenant sur le terrain va être immédiate par rapport avec le tuteur. ça va être immédiat. derrière, on va faire des entretiens de réflexivité pour les amener en fin de compte à trouver eux mêmes des solutions à des problématiques. alors ça, ça peut être par le questionnement. ça peut être de les amener à chercher leurs propres réponses sur une problématique, pas forcément des grosses problématiques. mais voilà, on va questionner tarifaire gauchement. dis-moi comment tu ferais? quelles problématiques tu pourrais rencontrer? et derrière nous, on va l'aider à s'organiser. on va l'aider à reprendre des choses qui ne sont pas forcément parfaites ce qui va nous permettre de voir justement où se situe la personne et après, de mettre en place un bilan et faire après un plan de progrès on met en place derrière pour le faire avancer, tout ça accompagné avec son tuteur. le rôle de l'afest va être sûrement là, cependant, pour les rendre autonomes et qu'ils apprennent par eux mêmes toujours accompagner quand même par un responsable. je continue par rapport au rôle de la qualité. mon rôle est de contrôler le travail effectué. donc, il va y avoir des contrôles de qualité, des contrôles contradictoires avec le client. et puis aussi, ce qui permet de garder, de garder un relationnel avec le client, un suivi aujourd'hui qui va être d'essayer d'être le plus réactif par rapport aux clients, parce que les clients sont souvent en attente de ça. la réactivité que l'entreprise peut avoir par rapport à une problématique. par exemple, il y a des poubelles qui ne sont pas sorties où ça s'emballe. on a eu un dégât ou un truc comme ça. est ce que vous pouvez intervenir rapidement? on essaie de trouver une solution avec l'exploitation. de manière globale, comment perçois-tu le projet en lui-même? c'est à dire est ce qu'il est faisable ou pas? oui, pour moi, il est tout à fait faisable. pascal nous en donne les moyens. derrière, on a eu du retard du fait aussi, on a pris quasiment un an de retard en projet parce qu'il y a eu le licenciement de olivier, donc le responsable d'exploitation. du coup, moi, cette fonction que j'avais de responsable formation et responsable qualité a été mise entre parenthèses pendant neuf mois. dans le coup. on reprend là aujourd'hui notre projet où on l'avait laissé. c'est vrai que pendant ces neuf mois, ça n'a quasiment pas avancé. donc oui, il faut qu'on démarre gentiment le temps de former didier. mais on va redémarrer notre plan de formation pour arriver à être opérationnel et que tout soit bouclé pour fin-2022. mais quel est le point focal c'est à dire quel est l'événement déterminant selon toi? c'est juste un jet dont la réalisation se pose. qu'est ce qui pourrait faire problème et qu'il faut absolument résoudre? pour moi, si on veut bien avancer, il faut que didier soit opérationnel rapidement pour nous. pour nous laisser le temps d'avancer sur la formation. voilà après, c'est en route aujourd'hui, je n'y vois pas de freins. mais c'est vrai que le seul frein je verrais aujourd'hui, c'est le fait d'être obligé de gérer l'exploitation quand on sait que l'exploitation, on est toujours dérangé par les uns, par les autres, parce qu'il y a des besoins. ça, ce n'est pas simple, mais on est toujours dérangé, donc on ne peut pas se poser pour prendre du temps pour avancer sur le volet formation. il faut que l'exploitation soit totalement autonome. on passe au thème suivant, qui va parler de l'expertise en matière de formation et de qualité? ce thème aborde la posture personnelle en termes d'expériences et en terme de qualifications en matière de formation. en formation très peu. je n'ai pas un parcours professionnel de formateur. moi, je suis issu du métier de l'agroalimentaire. donc j'ai commencé à faire de la formation en interne, là où je travaillais avant, mais ce n'était pas du tout monté comme un plan de formation. ce qu'on avait décidé, je formais des équipes que j'avais à la manipulation des produits chimiques et à la sécurité. c'était interne, ce n'était pas visé par ef. c'était construit avec le service qualité, mais fourni en interne. c'est une petite formation qui durait deux heures, mais finalement, elle était beaucoup appréciée des gars et moi sur ma fonction que j'avais avant de transversales pour le groupe ldc. en fin de compte, cette formation là, je l'ai fait sur d'autres sites aussi parce que tout le monde, elle était bien. elle était simple, compréhensible par des personnes lambda, sans critiques aucune de leur part. mais voilà qui était socialement, pas forcément des grands intellectuels. c'était avec des schémas, des explications. on utilisait notre propre code de produits, donc c'était des connaissances qui se voyaient sur le terrain tout suite, qui permettaient de faire très rapidement l'association. ça c'était vraiment la première fois que j'ai fait de la formation. mais sans moi même suivre une formation de formateur. quand je suis arrivé chez espace, le poste était une création de poste complètement nouveau pour moi. je n'ai pas de parcours de formateur. c'est vraiment une découverte, donc je suis assez vierge dans cette fonction là, je découvre beaucoup. après derrière espace. j'ai été accompagné par espace, dont moi, j'ai suivi des formations pour avancer, pour bien comprendre ce que sait la formation. ça a été fait avec inhi. j'ai travaillé avec reynald sur le scénario d'une formation, comment construire un scénario de

formation, chose que je n'étais incapable de faire en arrivant direct ici où je ne connaissais pas. j'ai beaucoup appris sur espace déjà par rapport à ça. j'ai suivi une formation de cqp de chefs de site dans le nettoyage pour plus connaître le nettoyage. c'est une petite formation, sachant qu'avant, j'avais passé un bts-mse, ce sont des métiers de services à l'environnement ou tout ce que j'ai vu en cqp, je l'avais déjà plus ou moins vue dans mon bts, mais ça a été un bon rappel par rapport aux techniques de nettoyage, par rapport à l'entretien. ça a été intéressant sur comment construire des devis, mais c'était plus un cqp d'exploitation. ce n'était pas un cqp de formation. mais en termes d'expérience, en tant que dispensateur de formation? il faut arriver à observer comment se comporte le formateur. tu apprends des techniques, ça t'apprend aussi des mises en situation. voilà donc ce qui permet de te former à comment fonctionne un formateur. j'en ai fait plusieurs. ça a duré deux ans avant que j'arrive ici, j'ai commencé deux ans avant d'arriver ici. c'est vrai que c'était ma première expérience, oui, tu apprends de tes erreurs. la première que tu fais forcément, tu fais les erreurs, tu améliore ton outil derrière. tu maîtrises mieux ton sujet. comment ça se déroule, dans le coup, la locution se fait beaucoup mieux. et après, c'est ressenti aussi des élèves en face qui fait que tu sens s'ils comprennent ou pas et dans le coup d'un public à un autre, ça peut changer. en fait de compte tu en as sur un site, des gens vont comprendre tout de suite parce que pas, il y en a d'autres qui vont avoir du mal à intégrer ça, mais visionner par rapport à leur travail de terrain. donc après, il y a eu de l'accompagnement le terrain aussi, c'est de travailler avec eux de nuit pour leur enseigner certaines choses. tout à l'heure, tu as évoqué l'afest, il y a eu une formation dans le volet de l'afest? moi, je viens de finir une formation pour être certifié formateur afest. donc là, on a une certification qui va être à passer. c'est nous qui décidons quand est ce qu'on va la passer. mais idéalement, il faut que ça soit fait sur mai ou juin pour pas que ça traîne trop longtemps et que ce dossier de certification ne soit pas un poids. il faut que j'arrive à me dégager du temps pour bien travailler là dessus, mettre en place, ce qu'on doit mettre en place. voilà, une fois que c'est fait encore améliorer le système derrière tout. donc là, la formation que j'ai suivie, c'est en fin de compte nous donner tous les éléments pour pouvoir faire cette certification. il faut savoir que dans la formation afest que j'ai suivie avec ces campus. j'étais quasiment le seul professionnel de terrain dans le groupe. la plupart des autres personnes présentes en fin de compte, c'étaient des organismes de formation, donc avec une grosse expérience de ce que c'est, une formation. comment mener une formation. pour moi, tout ça, c'était nouveau. utiliser des termes que je ne connaissais pas. on sentait que les gens étaient déjà dedans. pour eux, l'afest n'était qu'une formalité. il fallait obtenir cette certification là pour pouvoir la vendre derrière. ils ne la mettent pas en place chez eux comme nous, on la met en place ici, mais aussi en même temps chez les clients. l'approche est un peu différente. après, ça a été un partage qui était très intéressant. mais c'est vrai que eux ils ont du métier. j'ai une petite question par rapport à l'afest, c'est une formation à la certification de l'entreprise ou c'est une formation personnelle? c'est personnel, c'est pas après pour que l'entreprise puisse toucher des aides, il me faut d'abord un référent certifié. mais ce n'est pas l'entreprise elle-même qui est certifiée afest. toujours dans ce volet d'expertise en général, j'aimerais quand même avoir un mot sur ta connaissance de l'iae. est ce que tu connaissais déjà ce secteur avant? pas du tout. l'insertion, c'était monde nouveau pour moi. je suis arrivée là je ne connaissais rien à l'insertion. c'est très clair et ça a été vraiment une découverte. pour moi, l'insertion, c'est un monde que je ne connaissais pas. intéressant, mais voilà, c'est complètement nouveau pour moi. mais à l'état actuel des choses, t'as du déjà faire quand même une vue globale de ce soit que l'insertion. je veux surtout évoquer la notion de parcours d'insertion pour les salariés. par rapport à ce que je connaissais avant. ou alors la difficulté. je pense qu'un des freins pour l'entreprise et pour son exploitation font que les candidats pour les deux ans on a un turnover qui est énorme par rapport à une société classique où on embauche des gens pour les garder en longueur. donc, tu passes du temps à les former au début, mais tu reviens plus dessus ou t'amène des compléments de formation pour qu'ils s'améliorent par rapport à des nouvelles techniques, par rapport à des nouveaux produits. dans le monde de l'insertion, finalement, tu reprends toujours les mêmes choses tous les deux ans. tu refais toujours, tu as du monde à venir, on a ce qu'on appelle un turnover énorme et donc qu'on ne capte pas les compétences à quoi on forme les gens. les gens ont les formes, mais on les forme pour qu'ils partent ailleurs dans le coup, on est obligé de recommencer toujours cette série de formation. toujours pareil. on a un public en face qui est quand même éloigné de l'emploi. donc, il faut arriver à leur remettre le pied à l'étrier ou trouver des motivations. de fois ce n'est pas toujours simple, mais les gens ne sont pas forcément motivés. l'avantage, c'est quelqu'un qui n'est pas motivé on va vite le voir. si malheureusement, il faut le sortir, on va le sortir parce qu'il peut prendre la place d'une personne qui est beaucoup plus motivé et qui aura plus de chances vers l'emploi. de toutes les façons, on ressent si les personnes ont envie ou pas, on va voir à quelle vitesse elles vont évoluer. après, il y a des gens qui ont eu envie d'évoluer, mais qui ont des difficultés. donc, on va essayer de mettre en place des choses pour les aider parce qu'on sent que l'envie de bosser est là et l'envie de s'en sortir est aussi là. des outils particuliers en terme de formation, en terme de pilotage, d'organisation d'une formation au sein d'une entreprise? nous, on a suivi de nos salariés, est ce qu'on peut parler de plan de formation? oui, je pense après. aujourd'hui, ce n'est pas encore finalisé, mais effectivement, il y a un parcours de formation. nous, on parle plus de parcours de formation. donc voilà, une personne va arriver, on va lui apprendre les bases. on ne va pas aller trop vite. on lui apprend les bases, ce qu'on appelle le cycle et puis c'est évolutif derrière don un bilan de positionnement fait, ou alors ce qu'on appelle un feedback. et puis derrière, on va passer à l'étape suivante. aujourd'hui, si tu es prête, si tu es opérationnel, on va passer à l'étape supérieure cycle2 ainsi de suite jusqu'à cycle3. donc, il y a une montée en compétence qui se fait, mais elle est surveillée cette en compétence et elle est validée, c'est à dire ça sera par des contrôles en fin de compte de sa connaissance sur le terrain, ça aide à dire qu'il a acquis ça ou ça il y a encore besoin de travailler donc on va plus travailler de dessus prenons l'exemple du mono brosse, alors il n'est pas encore assez compétent. donc on va mettre le plus souvent sur la pratique du mono brosse. on va lui réexpliquer ce qu'il n'a peut-être mal compris ou mal interprété. donc entre guillemets, on surveille notre salarié par rapport à sa montée en compétence. maintenant de manière générale, quand est il des outils comme le libero 3.0, est ce que c'est un outil de formation? oui, c'est un outil de formation. je le connais et oui, je l'ai

pratiqué mais ça fait plus d'un an que je n'ai pas pratiqué, mais oui, c'est un outil très visuel. c'est bien fait pour le démarrage de cycle. qu'est ce qu'ils ont à connaître? comment s'y prendre? c'est des jeux de questionnement et des vidéos, on peut, on peut se tromper dans le coup, on peut modifier sa réponse avec l'outil libéraux. vous pouvez alors prendre plusieurs fois et vous voyez votre progression. il y a une petite barre de niveau côté face, si ça s'est bien fait et dans le coup, c'est très ludique. c'est avec une tablette, donc déjà c'est nouveau. les gens peuvent même travailler à distance chez eux s'ils veulent. et le but derrière, c'est aussi de prendre cet outil là pour aller voir sur site. voilà aujourd'hui pour faire les sanitaires, tu as le libéraux voilà tu pratiques, tu as les questions et tu fais. derrière nous on observe. est ce qu'il y a d'autres outils donc tu as connaissance? non, je ne me souviens pas. je ne pense pas qu'elle soit. il en existe peut-être d'autres. les partenaires, quels sont aujourd'hui les partenaires d'e7 dans le volet de la formation? je ne sais pas si on peut appeler ça un partenaire. pour moi, c'est une source de financement. il va y avoir aussi la région ou l'état qui nous donne des objectifs à atteindre au niveau de salariés sortant. mais derrière, d'un coup, il nous amène aussi une aide ou une contrepartie. donc, ils vont travailler avec nous parce que parce qu'ils ont des directives de l'état pour l'insertion. donc ça, c'est aussi un partenaire. est ce que l'on peut parler de partenaires aussi quand l'état ou les régions mettent en place des marchés réservés, ce qui nous permet de plus facilement aller sur des marchés où la concurrence est un peu compliquée parfois, donc c'est un marché réservé dans le coup, est réservé pour l'insertion. il n'y a que des entreprises d'insertion qui peuvent se positionner sur ces marchés là. donc ça fait beaucoup moins d'entreprises, on a plus de chances de passer. en terme de partenariats, après, spécifiquement en matière de formation, il y'a l'inhni qui nous accompagne, c'est l'organisme de formation propre à la fédération des entreprises de propreté (fep). ça c'est un bon partenaire parce qu'effectivement, ils ont de la compétence, ils ont des bases de données, ils ont beaucoup de choses. toute la palette d'un cabinet c-campus, c'est un partenaire parce que on a été le chercher. c'est à dire que on a eu connaissance que l'afest allait se développer. on a contacté la personne qui avait une expérience par rapport à ça. on a été cherché pour qu'il nous aide dans la mise en place de cette afest, il est venu faire un audit. voilà donc est ce qu'on peut appeler ça un partenaire. pour moi, ça reste un auditeur. c'est un auditeur qui va derrière, peut être en capacité de proposer une formation pour arriver à l'afest. effectivement c'est un partenaire mais type consultants. je pense qu'il y a un autre partenaire ? il est indépendant, c'est à dire qu'il travaille pour l'inhni, sauf erreur de ma part. en général, quand il intervient ici, c'est parce qu'on a demandé à l'inhni d'intervenir. après, peut être pour des postes spécifiques, il peut intervenir peut-être pour lui seul. par rapport à son métier, à lui tout seul. c'est un consultant aussi dans la recherche par exemple, la recherche de salariés par rapport à la recherche. quand on cherche un autre responsable d'exploitation. effectivement, on a fait appel à lui. par rapport à son terme de recruteur. mais souvent, je pense que sera confirmé avec pascal n'intervenez via virginie. nous abordons le quatrième thème qui va spécifiquement parler de la formation et de la qualité. sur le plan pratique, on a déjà évoqué certains éléments, par exemple les outils de formation utilisés, en terme d'outils, je parle d'outils didactiques. est ce qu'il y a un référentiel ? nous, le référentiel pour la formation, c'est celle de cqp qui sont établis par la fédération des entreprises de propreté et c'est un niveau de qualification. ça commence à l'amc après ça monte donc à chaque étape, on gagne en connaissance. nous, des scénarios de formation qu'on établi ici, est calqué sur le cqp-amc et le cqp-arp. ces deux là englobent tout ce qu'il faut savoir pour avoir vraiment des bonnes bases de nettoyage. après, on passe du cqp chef d'équipe donc un cqp de l'encadrement, ce n'est plus proche, donc ça, ça reste un outil qui nous a servi pour faire le plan de formation. est ce qu'on peut dire que l'afest est un outil de formation? pour moi, oui, parce que c'est une méthodologie aussi. il y a une architecture qui est construite donc ça va servir un jour d'apprendre aussi pour moi oui c'est un outil de formation. on a surement des objectifs comme toute activité en termes de formation ici, chez espace 72, est ce qu'on a déjà fixe les objectifs en termes de nombre de personnes, niveau de formation? avec virginie, on a créé un tableau avec c. projeter sur 2020, qui permet de mettre les objectifs. et en terme de qualité? est ce qu'il y a un référentiel? aujourd'hui, à une époque, on n'avait pas vraiment un référentiel de qualité. c'était un référentiel de l'insertion. la fac, c'était plus sur l'insertion. comment gérer l'insertion? donc pour suivre les gens, il y avait des fiches de contrôle qualité, mais il y avait aussi le parcours du salarié. ce n'était pas vraiment un outil comme on peut avoir un outil de qualité, peut être comme l'afest, comme l'iso. ça reste aussi un outil de qualité après c'est le rse où on va essayer de développer donc c'est iso 26000 là où on va développer ça aussi. donc il y a une partie est forcément sociale, mais aussi qualité où je pense qu'on va devoir développer. aujourd'hui, on n'a pas de certification pure qualité. après, on a nos propres outils de contrôle. donc ça, c'est des choses qu'on doit mettre en place aussi. c'est de mettre des tram de contrôles voilà pour avoir une trace. ça, c'est un outil qui va devoir se créer, mais il faut que ça soit scindé entre la formation et l'afest. il faut qu'on trouve cette articulation générale. dans les grandes lignes, comment est ce que ça va se structurer la formation? je veux dire comment ça va s'emboîter avec l'exploitation? le but, c'est de toute façon toujours besoin de recrutement. donc, l'exploitation va avoir des besoins. ses besoins, elle va les exprimer à virginie par rapport au recrutement, virginie va faire son recrutement. et moi, derrière, par rapport au recrutement qu'elle fera, on fera un bin de positionnement à la personne. qu'est ce qu'elle connaît? et nous, on va faire en sorte de l'accompagner sur les manquements qu'il pourrait y avoir, soit elle ne connaît rien, on a tout lui apprendre, soit c'est une personne qui a déjà eu un peu d'expérience. elle sait faire un sanitaire et faire un bureau. par contre, elle ne connaît pas les technicités de mono brosse dont on va former par rapport à ça. donc ça, c'est la première ligne d'approche. ce qui pourrait se produire aussi, c'est que l'exploitation a des besoins spécifiques. moi, aujourd'hui, j'ai besoin de recruter un gars qui soit toute suite opérationnel sur du parquet. donc l'idée, c'est de nous directement. virginie, toujours, de trouver ces personnes là, mais ça sera un besoin vraiment spécifique, donc à nous après de l'amener sur ces spécificités. alors faut que l'exploitation, elles sont demandeuses. il faut trouver cette articulation aussi parce qu'il faudra rendre des jours disponibles pour de la formation. donc, un moment, il va falloir que tout le monde joue le jeu. c'est à dire que moi, si j'ai besoin de temps pour former les gens qu'on a déterminé une date, un jour, une heure de formation. il ne faudra pas qu'on vienne me dire, sauf cas exceptionnel. ah ben non, c'est

n'est pas possible. vous ferez ça plus tard. sinon, il n'y aura jamais son personnel. si on n'arrive pas trouver cette articulation entre nous trois, ça ne marchera pas comme il faut parce qu'il sera toujours dérangé. il y a peut-être à prévoir, c'est à dire en terme de recrutement par rapport au nombre de personnes comme moi en formation, il faudrait peut être anticiper ça et dire ben voilà. cette semaine, il faudrait que je recrute une personne en plus parce que ben voilà, je vais avoir des manques. si moi je prends 3, 4 personnes en même temps formation, l'exploitation, s'il n'y a pas de boulot, ça peut passer. s'il y a du boulot, ça ne passera pas. donc, c'est vraiment une articulation qu'on doit avoir. le boulot avec nos plus gros clients, le mans métropole habitat, c'est très structurel. il y a des semaines où on n'a rien, il y a des semaines, ça explose de tous les côtés. sachant que les formations, on va surement les anticiper, ça ne va pas être du jour au lendemain. ça va être quelques semaines avant. donc faudra peut-être que chacun s'adapte à la charge de travail qu'il faudra maintenir pour que ça avance. mais a contrario, on a cette obligation aussi de former les gens. c'est le propre du monde de l'insertion. on a cette obligation là. on nous demande des comptes. pôle emploi, partenaire. on a cette obligation de rendre des comptes aussi. donc, un moment, il ne faut pas qu'on oublie la formation. donc, que ce soit les formations en français. et le suivi de tout ça, il y a un outil de suivi? comment allez-vous faire? ca c'est virginie, qui devra mettre cet outil en place, faire des réunions régulièrement pour les suivis des personnes, c'est à dire on en est où d'un point de vue professionnel, social, ses problématique et d'un point de vue formation. donc ça va être notre audit de suivi personnalisé. le passage, en fin de compte, il y aura des évaluations en cours de cycle pour savoir sa progression. tout ça normalement par rapport à ce qui est dessiné, c'est que sur une même feuille telle jour, une fois une évaluation, trois mois après, on en fait une autre. on voit sa progression ou sa non progression et le fait de tout avoir sur la feuille, on pourra lui faire voir. tiens, tu vois, tu t'es quand même amélioré sur certaines choses. leurs données, voilà la valorisation, ce qui est important, c'est de valoriser les gens quand ils doivent être valorisés ça un effet-moteur, pour que ça les encourage, oui, il y aura régulièrement des évaluations. on aborde le dernier thème qui parle de l'évolution et des perspectives de formation à court ou à long terme. la première question, quelles sont tes attentes a court terme, moyens terme? je veux que ça démarre concrètement la formation parce que ça fait un moment qu'on l'attend. sauf que là, aujourd'hui, on n'a pas pu avancer pour les raisons qu'on connaît. à court terme, je veux que ça se lance. c'est pour moi aussi d'être libéré de cette partie d'exploitation qui y a besoin, mais qui, moi, m'empêche de travailler à mon rythme, un rythme de croisière, aujourd'hui, on travaille dans l'urgence. a long terme, qu'on améliore cet outil au fur et à mesure qu'on aura fini. on n'aura jamais fini. mais voilà, on a réussi à faire votre tour complet. on est prêts, on a nos documents, on y va, on est parti. a long terme, c'est d'améliorer cet outil et de le rendre plus performant. il faut que ça devienne un mécanisme. voilà, tout est calé, tout est là. on a tout a notre salle de formation, nos outils visuels, on a nos outils. tout ce qu'il faut, c'est que ça vienne un automatisme parce que là, on est vraiment dans une démarche de construction. qu'on se pose une question est ce que c'est la bonne méthodologie qu'on va faire? il faut que ça soit une routine derrière. il faut que ça fonctionne comme ça. et oui, c'est à long terme. c'est de dire on est prêt, on sait faire. aujourd'hui, on apprend à faire c'est la différence. en termes de moyens. par exemple, je crois savoir qu'il faut une salle de formation. voilà parce que c'est n'est pas que je ne peux pas faire ça. je peux aller faire ça sur un site, je peux faire ça, mais si on veut un outil qui soit, ou bien faut qu'on fasse ce plateau de formation parce qu'aujourd'hui, on va aller chercher du matériel à droite, à gauche. tandis que quand tu fais une formation à l'institut, voilà, t'as le matériel dédié à la formation. personne n'y touche, ne va pas disparaître. voilà si c'est plus cloisonné, comme si c'est cloisonné. mais on vrai dire, on sait que c'est pour apprendre. on peut le faire. on n'est pas en train de courir à droite, à gauche, parce qu'il nous manque chose. c'est assez perturbant. moi, j'aime bien les choses. j'aime bien voir mon matériel, j'aime bien. voilà, je n'ai pas envie de courir à droite à gauche, à court terme je sais que ça peut être compliqué, mais à moyen terme, il ne faut pas que ça fasse du long terme. autrement, poser quels pourraient être les principaux freins a la formation d'espace 72? qu'est ce qui pourrait être le problème, c'est que je n'arrive pas à avancer comme je veux avancer parce que l'exploitation prend trop de temps. c'est à dire qu'on a trop de boulot, sans le coup, je ne pourrais jamais avoir des gens à former parce que l'on va les prendre aussitôt et on va les mettre sur le site. ça, ça peut être un frein. la partie financement, tout ça, c'est plus pascal. mais si on venait à ne plus avoir de financement ou perdre un gros client, ça pourrait être un problème pour la société. après, c'est le frein que je n'espère pas du tout. j'y pense que maintenant, parce qu'on en parle. les freins d'exploitation de didier, qui sera toujours entrain de demander des explications par rapport au travail, moi, ça va prendre du temps et du coup on ne pas avancé. je garde confiance, pour l'instant, ça ne se passe pas trop mal. mais bon, il est arrivé il y a quelques jours. il faut qu'il apprenne à nous connaître, comment fonctionne l'espace 72? s'il n'y arrive pas, ça pourrait être un frein. après l'autre frein que je vois c'est les locaux, nous, on est positionné aujourd'hui, c'est un va et vient permanent. que ça soit avec les équipes de production, la salle de pause. je pense qu'il faut qu'on arrive à avoir une meilleure architecture de nos locaux, actuels ou futurs, mais il faut qu'on ça soit bien organisé parce moi, je sais que j'aime bien travailler quand je veux me concentrer sur quelque chose comme je suis tout seul ou à deux portes. mais pas quand t'es dérangé par l'exploite, le gars, car il voit une fois ce qu'il faisait, presque obligé d'arrêter ce qu'il tentera de faire pour toi, concentré à te mettre dedans derrière. il y a toujours autant de diminuer d'un quart d'heure pour que tu te plonges dedans. c'est peut être que matériel, mais c'est important, en parlant de sérénité au de travail et d'économie. donc ça, ça pourrait être un frein pour moi. parce que j'aime bien quand je suis sur quelque chose. après, ça ne me gêne pas de travailler à droite, à gauche, mais faut pas me demander de travailler sur le gros truc, parce qu'on ne va pas avancer. venant de nos principaux bénéficiaires, est ce qu'il y a des freins pour des salaires, par exemple? oui, si on n'arrive pas à les capter, on va dire l'intérêt d'être formé, la personne qui croit tout savoir, un moment, il peut nous dire avoir une formation, ça ne sert à rien. on n'aura pas l'adhésion souhaitée. donc après ça, c'est à moi de travailler sur le fait de le faire adhérer plus rapidement possible à la formation. les bénéfices qui vont en tirer. pourquoi on le fait tout ça? je pense que c'est important de bien expliquer. il y a les attentes aussi des formations sont en attente de ces formations, aujourd'hui elle passe du temps à former les gens. mais sur le terrain, il faut déjà de

l'afest, mais je pense qu'il pourrait avoir des gens déjà préformés et dans le coup, ils passeraient moins de temps avec eux et ça pourrait leur libérer du temps pour faire autre chose. parce que c'est pareil, ils ont quand même du volume de travail assez conséquent. après, didier est là aussi pour les accompagner. mais bon, ils ont leurs habitudes de travail. on ne peut pas leur changer leurs habitudes de travail qui aujourd'hui, on voit bien. ce n'est pas parfait, mais ça fonctionne quand même bien. ils connaissent bien les gens et connaissent le terrain. donc voilà, je vous parle de didier et tout chamboulé du jour au lendemain. est ce qu'il y a des opportunités que l'entreprise devrait saisir en matière de formation? la menace qu'on a de toute façon après, sur ce volet financier extérieur, c'est que pascal germain. moi, je ne connais pas assez pour pouvoir gérer ça. de toute façon, vu la menace qu'on a eue, c'était par rapport au changement des locaux, là où ça a eu un gros fou. et puis, je n'ai pas encore fini parce qu'on ne sait pas trop comment ça va fonctionner encore tout ça, j'espère qu'on aura une vision beaucoup plus réaliste courant 2020 parce que fin 2019, on ne savait plus trop quoi ça. pour moi, le financement peut être une menace si on nous ferme les robinets. est ce qu'on arrivera à s'en sortir qu'avec notre potentiel client? sinon, c'est vrai que je ne connais pas assez les rouages du monde. comment capter de l'argent ou comment aller chercher? je ne connais pas du tout. mais en terme d'opportunité on peut qu'aujourd'hui, votre connaissance de l'afest soit une opportunité? pour nous oui, parce qu'on est peut-être en avance par rapport à certains. pour moi, c'est une opportunité. et puis on parlait de vision à long terme. cette formation guerrière là, on pourra peut-être nous aussi la vendre à d'autres entreprises de nettoyage. on aura la technique. on aura une méthodologie qui sera adaptée à chaque site. peut être, mais pourra peut-être, comme font aujourd'hui, les ofm avec qui j'ai suivi la formation. leur but, c'est de vendre de l'afest aux entreprises. nous demain, peut être qu'on ira à la possibilité d'aller vendre une méthodologie de l'afest sur d'autres entreprises de nettoyage. c'est terminé. mais il y a souvent une dernière question qui est de savoir si tout ce qu'on a abordé. il y a des choses que tu penses à ta posture de responsable de formation d'experts dans le domaine. s'il y a des choses que tu aurais voulu, que j'aborde et qui pourrait me servir juste une ouverture. ça peut venir après, mais je trouve que tout ton questionnaire tu as balayé large quand même. mais le but aussi, c'est que en lisant tu pourrais avoir une autre compréhension des questions que moi, j'ai été posée, car tu pourrais avoir ou autre. comme moi, j'ai mal formulé et comme toi en lisant je ne suis pas avant les autres compères. donc je te remercie beaucoup.

0010 *ent72_accorh

le premier thème concerne de manière globale l'adhésion au projet d'entreprise, qu'est ce que toi tu as comme vision, comme entendement par rapport au projet qui a été présenté ici? ma vision, c'est qu'on puisse permettre à tous les salariés de sortir de l'entreprise avec une formation solide, ce qui permettra derrière une insertion professionnelle durable. moi, je me suis inscrite dans l'entreprise parce que c'est le projet qui nous plaisait. c'est la présentation du projet qui m'avait été faite lors de l'entretien qui m'a plu et c'est pour cette raison que j'ai souhaité travailler ici en termes de valeurs, les valeurs de l'entreprise, c'est la formation, c'est la qualité, l'engagement, l'engagement auprès de nos salariés et auprès de nos clients. et il me semble que l'entreprise école est le meilleur moyen de pouvoir répondre à ces exigences. d'accord, en termes de marché de l'entreprise, comment tu perçois le marché? le marché, ici, c'est tous les clients ceux que tu vas prospecter ou aller voir, tu les perçois comment? est ce qu'il est complexe? quelle est ta première vision sur le marché? c'est un marché qui est concurrentiel qui demande à la fois des prix qui sont relativement bas et des agents qui sont plutôt bien formés et qui connaissent le travail. et puis, c'est tout l'intérêt pour nous parce qu'un agent qui connaît son travail, qui sait ce qu'il a à faire. c'est un gain de temps pour nous, d'une part en termes de prestation. et puis, ça nous évite derrière, d'avoir à repasser si on doit repasser. et c'est ce qui nous permettra aussi de pouvoir être dans une démarche concurrentielle forte, de permettre aussi de pouvoir diminuer les prix. est ce que le marché a ton avis serait il ouvert? est ce qu'il y a possibilité d'avoir d'autres parts de marché que celles qu'on a déjà? oui. en matière d'accompagnement, est ce que de manière très succincte tu peux me dire ton rôle? alors, mon rôle, ça va du recrutement jusqu'à la sortie de parcours du salarié, tout en sachant que nous, on est une entreprise d'insertion. ce qui fait que, on est la dernière marche, ce qui fait que, a priori, tous les problèmes périphériques à l'emploi, les problèmes sociaux ne devraient pas se poser dans l'entreprise d'insertion. la seule difficulté qu'on va rencontrer ses problèmes d'insertion professionnelle, c'est des gens à qui il manque peut-être de la formation, peut être de l'expérience, peut être de la connaissance des règles du travail pour pouvoir entrer en emploi. en termes de difficultés et de freins sociaux, certains peuvent en rencontrer durant leur parcours. néanmoins, certains freins sociaux vont être déjà un frein à l'entrée en parcours d'insertion chez nous. il est bien évident qu'une femme n'a pas réglé les problèmes de garde de ses enfants, ne peut pas travailler à e72. on ne peut pas gérer ça en même temps. on ne peut pas aménager des horaires. on est une entreprise qui a besoin de gagner de l'argent. ce qui nous amène au deuxième thème puisqu'on a évoqué tout à l'heure ton rôle. là, je m'intéresse beaucoup plus à l'expertise en matière d'accompagnement. ton expérience, tes compétences en matière d'accompagnement socioprofessionnel. en matière de compétences, je veux parler de qualifications, des diplômes. mon expérience. moi, j'ai participé à la création d'un chantier d'insertion il y a un certain nombre d'années à coulaines plus précisément, c'était un filtre à fibre, donc recherche de financement, mise en place du chantier et accompagnement des salariés. ensuite, j'ai arrêté pour travailler dans la formation, plus tôt dans la formation et dans la mise en place de formations pour des salariés en reclassement professionnel. et puis, je suis revenu ici. à la base, j'ai une licence en sciences humaines et sociales. j'ai fait une formation en éducation cognitive derrière. et puis, j'ai un diplôme universitaire d'ingénieur en formation et j'ai également une formation en analyse transactionnelle et en amélioration continue sur une formation black belt, voilà donc ma connaissance de l'insertion. elle est plutôt bonne, tout en sachant que moi, je me situe dans l'insertion professionnelle en tant qu'entreprise d'insertion, si je suis dans l'insertion professionnelle, l'accompagnement social, ça peut être de l'aide à la résolution de freins ponctuels. mais s'il y a un travail de fond, ce n'est pas notre boulot, mon assistante sociale. moi je ne suis pas assistante sociale, je ne souhaite pas rentrer

dans ce n'est pas mon domaine de compétence. il y a des gens qui sont formés et qui savent faire ça. moi, mon boulot, c'est d'orienter les gens vers les bonnes personnes pour tout ce qui serait frein plus problématique. d'accord, tout à l'heure est ce que tu as évoqué l'expérience en matière de ressources humaines? non, je n'en ai pas parlé parce qu'en effet, quand j'ai mis en place des formations en reclassement, j'étais aussi en lien de faire de l'organisation rh ou de la réorganisation rh en termes de recrutement process de recrutement, organisation d'équipe, mise en place d'entretiens pour les salariés, tout ce qui tourne autour du rh. est ce que, de manière globale, je peux connaître le nombre d'années d'expérience pour la formation juste pour les rh? alors ça va ensemble en ressources humaines et formation. ça va ensemble, c'est 12 ans. j'ai été responsable de formation. mais dans la fonction publique. est ce que tu peux me dire un mot sur l'iae? qu'est ce que tu sais de l'insertion par activité économique en france? tout, moi, ça fait longtemps que je pratique ce secteur là, donc voilà, quand j'ai commencé dans l'insertion, on avait une étape en dessous des chantiers d'insertion qui étaient les ateliers d'insertion, donc les ateliers d'insertion, où les personnes étaient très, très, très, très éloignées de l'emploi. et là, on était sûr de l'occupationnel et ils avaient une petite rétribution pour accepter d'être contraints à des horaires et d'avoir une mini activité professionnelle. et puis ensuite, les chantiers d'insertion, qui ont aussi des obligations de production, des obligations de sorties aussi. est ce qu'il y a des types d'accompagnement spécifiques ou un modèle? non, parce que ça, c'est de la théorie, dans la pratique, en face de toi, tu as des gens qui sont, qui sont tous différents. donc, tu ne peux pas te fixer sur les pratiques. c'est vraiment une sensibilité à avoir en fonction des personnes, en tout cas. il y a plusieurs types d'entretiens que tu vas avoir à mettre en place l'entretien de recrutement. évidemment, ça, c'est un type d'entretiens où tu es là pour jauger la personne sur ses motivations, sur sa capacité à prendre le poste. donc là, on est en position de recruter tout en sachant qu'on est une entreprise d'insertion. donc, il faut aussi que la personne sache qu'elle entre dans une entreprise qui est bienveillante, qui lui veut du bien et aussi qui va avoir des exigences envers elle, mais qui lui veut du bien. c'est ce qui va permettre, derrière, de mettre en place la relation qu'il y aura derrière. ça, c'est important. on a aussi les entretiens qui sont tous les quatre mois pour le renouvellement de contrat. donc ils sont des entretiens où on va parler, des compétences acquises, des compétences non acquises, de ce qui va bien et de ce qui ne va pas bien aussi. et puis, au delà de ça, on a les entretiens réguliers avec les salariés qui sont là au besoin, en fonction des besoins des personnes. l'idée, c'est d'avoir suffisamment de liens avec ces personnes pour qu'elles soient en capacité de vous solliciter ou de me solliciter quand elles en ont besoin. une fois qu'elles m'ont sollicitée, quand elles ont un besoin après derrière, c'est facile pour moi de mettre en place le suivi. mais il faut qu'il y ait cette relation de confiance qui se mette en place. moi, je fais quand je fais un entretien de suivi avec une personne. ma première question, c'est en quoi je peux vous aider? je pourrais dire que c'est un accompagnement de proximité. oui, un accompagnement de proximité à l'interne. ce n'est pas possible qu'on soit présent quand ils passent leurs entretiens. on les prépare à la vie professionnelle. quand tu vas passer un entretien d'embauche, te n'es pas accompagné de quelqu'un. ce n'est pas possible, ça. c'est être autonome quand tu sors d'ici tu dois être autonome, ils savent après qu'on les accompagne et qu'on les aide dans la préparation de l'entretien d'embauche oui, c'est notre boulot. donc, avec leur potentiel de recruteur, il n'y a pas un autre lien. je veux dire une recommandation. si évidemment, mais moi, je ne suis pas présente pendant l'entretien. évidemment, une recommandation, c'est parfois, attention, vous allez recevoir cette personne là. elle n'a pas une maîtrise parfaite du français, donc il est probable que certains mots, elle ne les comprend pas. en revanche, voilà ses compétences. tout à l'heure, on est entrain d'évoquer tous ces partenaires: les clients ou alors les entreprises absorbantes. j'aimerais savoir si je peux avoir quelques noms pour les identifier. des partenaires à l'accompagnement de manière globale. quels sont les partenaires à l'accompagnement? les partenaires, ça dépend de la problématique. en fait, tout dépend de la problématique de la personne. dire que les premiers partenaires à l'accompagnement pour tout ce qui concerne les problèmes sociaux, c'est les assistantes sociales de secteur. ça, c'est le premier partenaire vers qui je les oriente lorsqu'ils ont des soucis. les bailleurs sociaux pour la recherche de logement. le fonds de solidarité au logement. après les organismes spécialisés dans les problèmes de santé, par exemple osapa pour les problèmes d'addiction, voilà en ce qui concerne l'insertion professionnelle. on a évidemment pôle emploi. on est obligé de passer eux. carburant accord, pour la location de véhicules. cap emploi, mission locale, ça c'est des contacts pas au quotidien, mais presque. je ne sais pas ce que je peux dire d'autre en termes de partenaires, mais les partenaires y en a une multitude en fonction de la problématique identifiée. par exemple avec des prescripteurs. quels sont les rapports actuels? le type de partenariat mis en place? de toute façon, il n'y a pas de partenariat mis en place puisque de toute manière, c'est une obligation. ça peut être si tu veux un partenariat. mais ce n'est pas le terme. dire que nous, on est dépendants des prescripteurs parce que sans l'accord des prescripteurs, on n'a pas de salariés qui peuvent venir travailler chez nous. dire qu'aujourd'hui, pôle emploi fait la pluie et le beau temps. c'est eux qui décident si oui ou non, une personne est apte à venir travailler dans notre entreprise alors que normalement, à pôle emploi devrait juste vérifier les critères administratifs. mais je ne sais pas pourquoi ils s'octroient des droits supplémentaires à se dire que cette personne est bien cette personne et pas bien pour travailler à espace72 ce n'est pas leur boulot. nous, on leur demande juste de vérifier des critères administratifs. donc, les relations avec pôle emploi, elles, sont un peu forcées. elle pourrait être meilleure. on pourrait travailler mieux dans l'intérêt de la personne. aujourd'hui, elles sont un peu forcées. et puis, alors ça, c'est toute la difficulté. c'est à dire que nous n'avons pas beaucoup d'entreprises d'insertion. en tout cas, sur le mans, aujourd'hui, on est deux entreprises d'insertion, dans le terme entreprise insertion, il y'a insertion, mais aussi entreprise. c'est dire que l'entreprise, il faut que ça aille vite. si on n'est pas en mesure de répondre à l'exigence de notre client, c'est une autre entreprise qu'il allait prendre le marché. sauf qu'on ne peut pas travailler avec cette exigence de rapidité de la part de pôle emploi, puisque pôle emploi prend du temps à décider si oui ou non, une personne peut être éligible. il vérifie tout un tas de choses et eux ils restent un petit peu dans un mode de fonctionnement chantier d'insertion. il n'y a pas de pression, pas de pression parce que les recettes de commercialisation ne sont pas aussi importantes. ils ne travaillent pas avec des privés, pas sur des marchés

concurrentiels. après tout, si un recrutement met une semaine ou deux mois à arriver, ce n'est pas très grave. ce n'est pas très grave. il y a un enjeu et une production qui est moindre, mais il n'y a pas d'enjeu économique important. pour nous, ce n'est pas la même et on ne peut pas toujours anticiper les recrutements parce que demain, on va obtenir un marché qu'on n'avait pas avant. voilà qui va dessiner au dernier moment. on sait qu'on a ce marché là. il nous faut recruter 15 personnes d'un seul coup et ben ça, c'est compliqué. juste pour revenir sur l'iae, donc parce qu'on parle des prescripteurs. et puis qu'on a évoqué les chantiers d'insertion, ici qui semble être la logique de pôle emploi. est ce que ce que tu penses que sur cet aspect là, il faudrait mieux rester sur la logique des parcours d'insertion, c'est à dire prendre un salarié à partir du début, puis le faire suivre de manière. alors ça, c'est l'idéal quand on peut. on en a embauché beaucoup cette année, qui sortaient de chantiers d'insertion. donc ça, c'est plutôt chouette parce que maintenant, les chantiers d'insertion nous ont identifiés comme une entreprise, comme étant une entreprise école, même si ce n'est pas encore vrai. sur le papier, même si on ne dispose pas de nous mêmes de la formation. mais ils nous ont identifiés en tant que tel. ce qui fait que dès qu'ils ont un salarié qui a un projet professionnel dans le nettoyage, il est envoyé chez nous par le chantier d'insertion. mais là encore, là encore, ça pourrait être simple parce qu'on se dit c'est une suite de parcours logique. c'est à dire que la personne est éligible. elle sort d'un chantier. elle va pouvoir venir travailler à espace 72. ce n'est pas toujours vrai, parce que malgré tout, au milieu, t'as le prescripteur et en l'occurrence pôle emploi qui va faire moi, je vais vérifier ça. je vais voir si c'est vrai parce qu'il suffit que la personne il y a 10 ans est eu un projet de comptable et dire attendait, ce n'était pas du tout votre projet. travailler dans nettoyage? qu'est ce qui se passe comme ça si vous voulez aller là bas? donc le process ou les methodes de pole emploi peuvent aussi etre constitue comme des limites? exactement, c'est un frein à l'insertion. pôle emploi, moi, je considère aujourd'hui que parfois, pôle emploi peut être un frein à l'insertion des personnes clairement. ce qui nous amène au thème les outils d'accompagnement. est ce qu'il y a des logiciels, des outils didactiques? non, il n'y en a pas. en fait. alors évidemment, on peut créer des grilles d'entretiens. alors les grilles d'entretiens sont importantes pendant l'entretien d'embauche, pendant l'entretien d'embauche, il y a tout un tas de critères que je souhaite vérifier. ces critères sont vus avec ces grilles d'entretien. ce n'est pas des critères non plus très exigeants. mais tu sais qu'on avait travaillé ensemble dessus. tu te souviens où on va quand même évaluer un certain nombre de choses en filigrane, parfois, se dire que la ponctualité, voilà ce que la personne arrive de manière ponctuelle à l'entretien parce qu'il y'a des gens qui arrivent en retard. déjà, ce n'est pas super. ils arrivent en retard parce que parfois, ils n'ont pas trouvé. ils n'ont pas trouvé, ok, mais ils savaient qu'ils avaient un entretien d'embauche. est ce qu'ils auraient pu identifier ou repérer les lieux avant? on avait aussi vu en termes de présentation, sans demander aux gens d'être en costume. mais c'est vrai que dans le nettoyage, il faut qu'on ait une apparence qui soit propre, parce qu'on est dans des métiers du nettoyage. donc, quelqu'un qui vient à l'entretien avec un jogging ou des dégueulasses, ça va être compliqué, en fait pour moi, il y a tout un tas de critères qui sont peut-être un peu subjectif. et puis tout un tas d'autres critères qui vont être un peu plus objectifs sur la capacité de la personne à prendre un emploi. pour vous, le nettoyage, c'est quoi? qu'est ce que vous imaginez dans le nettoyage? demain, vous avez un client qui vous fait une remarque. comment vous réagissez? et puis, on va faire aussi des tests au moment de l'entretien. quelle logique à la personne, on ne lui demande pas d'être un pro du nettoyage, mais on va tester en fait sur sa capacité à être logique pendant l'entretien d'embauche. je dis n'importe quoi. si je t'assure un nettoyage de sanitaires, si la personne, c'est la première chose que fait la personne sait me nettoyer le sol. là, ça me pose question en terme de logique. voilà donc sans lui demander d'être pro. savoir nettoyer un sanitaire, ce n'est pas ça. c'est la question logique après, au niveau des entretiens de suivi ponctuel, il y a des grilles de compétences. vous savez que sur vos quatre premiers mois, vous deviez. vous deviez acquérir cette technique là? cette technique là, mais aussi la capacité à travailler en équipe, à aider vos collègues à pas rester dans votre coin, à demander de l'aide à votre chef d'équipe, à faire répéter, à reformuler ce qu'on vous dit, à aller faire un devis pour passer votre permis de conduire. est ce qu'il y'a une documentation à fournir en termes de bilan chaque année ? oui, il y a le bilan des sorties qui est fourni à la direccte. c'est dans le cadre du dialogue de gestion, mais c'est quand même un bilan. alors, en termes d'insertion, quels sont les objectifs de l'entreprise? les objectifs de l'entreprise, je dirais que l'objectif ça serait que 80% de nos salariés puissent sortir en emploi dans une entreprise classique du nettoyage, mais pas sortir avec deux heures de boulot. sortir avec un vrai travail qui les occupe à temps plein ou à temps partiel en fonction de leurs besoins. et ceux qui font d'autres sorties positives comme des formations supplémentaires? oui, mais ça aussi, ça peut être un objectif, si on veut aussi respecter la politique de notre entreprise école. il faut aussi que nos salariés puissent sortir d'ici en étant formés avec le premier objectif, c'est d'accéder à l'emploi direct. le dernier thème, c'est les perspectives, en termes d'évolution, comment perçois-tu l'entreprise dans un an ou deux an? dans un an, on y verra peu- être un petit peu plus clair parce que tout le monde sera formé. dans deux ans, j'ose espérer que tous nos salariés seront formés en interne et qu'ils puissent aller vers la certification parce que les former en interne sans qu'ils puissent aller à la certification. je trouve ça dommage si on leur donne de la valeur ajoutée parce qu'ils savent bosser. mais pour eux, les entreprises ne demandent pas forcément à ce qu'il soit certifié. ceci étant, en termes de confiance en soi, pour un salarié qui a obtenu sa certification, ce n'est pas royal. moi, je suis diplômé et je pense que là, on a doublement réussi notre mission. c'est dire qu'à la fois, ils sont formés pour entrer en entreprise, mais en plus, ils sont fiers d'eux. personnellement quelles sont tes attentes, quels sont tes besoins dans l'exercice de ton travail en matière de ressources humaines, d'accompagnement socioprofessionnel? qu'est ce que tu attends concrètement? j'attends de pouvoir -être sur mon poste clairement, parce que là, c'est un an de pause dans tout ce qu'on aurait dû mettre en place. alors c'est super, je suis contente parce que ça m'a permis de voir ce qu'était l'exploitation et d'être peut-être plus tolérante. aujourd'hui, je vais être plus tolérante si on me dit non. cette personne là, je ne peux pas la mettre en formation tout de suite, je pense que le fait d'avoir vu l'exploitation va me permettre aussi de comprendre mieux pourquoi on me dit non, parce que sinon, j'aurais pu penser qu'on ne répondait pas à nos objectifs, alors que là, ce n'est pas le fait de ne pas y répondre, c'est le fait qu'on va y

répondre, mais peut être pas aujourd'hui. on va y répondre demain. ce que j'aimerais, c'est pouvoir m'auto prescrire des candidats en respectant des critères administratifs. voilà, ça, c'est mon souhait parce que je ne sais pas comment ça va se passer cette année. moi, c'est mon inquiétude. si on veut faire des belles sorties pour faire des bons recrutements. il faut mettre quoi en place dès le départ? quel est l'élément qu'il faut mettre en place? c'est ensuite des parcours, c'est dire que là, c'est ce qu'il faut mettre en place les 4 premiers mois. qu'est ce qu'on fait pendant ces 4 premiers mois? bah, peut être que dans les 4 premiers mois, vous allez vérifier si vraiment les métiers du nettoyage vous plaisent. on va régler ce qui est réglé. peut être que vous ne connaissez pas, vous ne maîtrisez pas suffisamment le français. donc là, même pendant les quatre premiers mois, vous allez partir directement en formation de français pour être opérationnel ensuite. vous avez besoin d'un moyen de locomotion. on va mettre en place à ce moment là, les quatre mois d'après ça y est on entre dans le vif du sujet. vous allez vous former, et puis, dans les quatre mois après, on va commencer à chercher à l'extérieur parce que l'objectif n'est pas forcément de faire 24 mois pour perdre certaines personnes. l'échelle du temps peut se situer sur 24 mois. mais pour d'autres, ça peut suffire sur douze mois. nous notre job n'est pas de garder les salariés, c'est plutôt on peut les sortir mieux sait. mais pour ça, j'ai besoin de bien recruter. donc le principal élément à mettre en place, c'est un suivi de parcours de bout en bout à partir de recrutement ? exactement, c'est un suivi de parcours de bout en bout à partir du recrutement, avec des étapes qui sont fléchées, qui sont claires, tout en sachant qu'on est avec de l'humain. à l'interne, est ce qu'il y a des difficultés, les freins qui pourraient affecter le travail d'accompagnement ? oui, en fait, je pense que le principal frein est le manque de personnel permanent. évidemment, quand on n'a pas assez de permanents, tout le monde est déplacé avec tout ce que ça engendre derrière. on peut en parler quand même de cette année avec tout ce que ça engendre. on a dû prendre des fonctions qui n'étaient pas les nôtres au départ, avec la dose de stress qui va avec. parce que quand tu connais par un poste et que derrière, il y a un enjeu économique qui est important parce que c'est un peu le nerf de la guerre, mais tu te mets aussi une pression. il faut aussi que les chiffres soient bons. voilà, on s'est un peu mis la pression aussi avec gilles quand on écoutait les chiffres de pascal qui, au mois de juin, étaient alarmistes, à se demander si on n'allait pas fermer boutique. voilà, c'est un moment donné, on y va. sauf que nous, on ne maîtrise pas. c'est une pression qui n'est pas simple. on a l'impression d'être tout seul. de manière générale, y a-t-il des opportunités? quand je dis générale, dans le paysage, dans la commune, dans le territoire? est ce qu'il y a des opportunités à saisir en matière d'insertion? je veux parler aussi d'actualité. on attend le pacte ambition. moi, je l'attendais avec impatience. j'aurais rêvé qu'il puisse se mettre en place dès le 1er janvier. ce n'est pas le cas, donc il va falloir aussi que je travaille. on rencontre les mêmes difficultés avec envie72. on rencontre exactement les mêmes difficultés de recrutement. est ce que l'union fait la force et on recrute ensemble, en se disant, moi j'ai tel candidat. je lui ai fait passer un entretien et je pense qu'il peut aller chez toi ou moi j'ai tel candidat et je te l'envoie. est ce qu'on arrive à recruter ensemble parce que en collaboration, parce qu'en fait, envie 72 n'a pas le même contact que nous à pôle emploi et on n'a pas les mêmes contacts. donc, peut être qu'elle, elle va réussir à me faire passer des candidatures qui vont disposer d'un agrément que moi, je vais pouvoir récupérer parce que moi, mon propre conseiller, ne veut pas qu'il y ait d'agrément. je ne sais pas si tu comprends, tu vois mais c'est pareil, ça fait encore du bricolage. sur le pacte en question, est ce qu'il y'a des éléments concrets? oui, l'auto prescription, le cdd senior, le contrat de professionnalisation inclusif. donc, à ta connaissance, il n'y a aucun de ces éléments qui a été quand même autorisé cette année, c'est juste encore une utopie. je n'espère pas. en tout cas, ce n'est pas les annonces qui nous avaient été. les annonces qui nous avaient été faites, c'est que certaines mesures seraient effectives au 1er janvier. alors ce n'est pas le cas. est ce qu'on peut tenter de te demander une projection de moyen terme, moyen et long terme? comment tu vois les choses dans un an? penses-tu qu'on pourra expérimenter l'année 2021? oui, moi, j'espère bien. idéalement, il y a plein de choses à faire. en fait, il y a plein de choses à créer, il y a plein de choses à mettre en place. je pense que l'entreprise école, elle, elle doit se mettre en place. peut être qu'on aura aussi des moyens financiers plus importants et qu'on est à récupérer plus de clients pour pouvoir permettre plus facilement à nos salariés de partir en formation. peut être recruté plus de permanents qui sont capables de pallier à nos salariés, qui sont en formation et qui sont en train d'apprendre. je te l'ai dit certifier l'ensemble de nos salariés, pourquoi pas excellés en fait, ce modèle là un peu partout, que ce soit sur la propreté ou sur des métiers de bouche, par exemple. si on prend l'exemple de geiq, des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, au départ, très peu de geiq qui existaient voilà aujourd'hui des geiq il y en a dans tous les secteurs. il y en a dans tous les secteurs. partout où il y a des difficultés de recrutement, il y a un geiq bâtiment, geiq aide à la personne, geiq propreté, geiq restauration, geiq, 3m. et eux, dans ces groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification. si ce n'est qu'ils ont des clients qui sont à l'externe, ce n'est pas leurs propres clients. en fait, pour eux, c'est aussi une entreprise ou des associations écoles. l'entreprise école telle qu'on la voit, telle qu'on la conçoit peut-être pour toi, une sorte d'évolution de l'entreprise d'insertion classique qu'on a maintenant. oui ou en tout cas, essayer ce modèle là parce qu'il fonctionne et l'essaimé dans tous les domaines d'activités qui sont des domaines d'activité porteurs. aujourd'hui, la propreté, c'est un métier porteur. je pense que ça le sera pendant de nombreuses années parce qu'il faut des gens qui font tourner les machines, etc. maintenant, il y a des métiers qui sont moins porteurs que d'autres. et il y a des métiers qui vont disparaître. mais pour autant des entreprises écoles. on peut en créer dans plein de secteurs d'activité. quelle est la clef de ce modèle? l'élément déterminant de ce nouveau modèle, de ce modèle évolutif. c'est une organisation, c'est un tuilage, une organisation à mettre en place entre les différents services. je pense que c'est l'organisation et évidemment, les financements. bien évidemment, les financements. il faut que derrière, il y ait des financements parce que former les salariés n'est pas gratuit. en termes d'organisation, tu penses à l'équilibre entre tous, entre l'exploitation et la formation à tous les niveaux. un équilibre qu'il soit bien huilé, qu'on ait des clients qui soient porteurs et inscrits dans ce projet là. peut être qu'à terme, je n'en sais rien. l'idée, ça pourrait être aussi de faire participer nos clients à des comités de pilotage, à ce qu'on veut, parce qu'eux aussi sont intéressés par ce projet là. il faut que les clients soient y croient. mais si le nerf de la guerre, c'est aussi les financements. là, on attend les

financements, le pacte d'ambition. voilà les financements, les financements pour l'iae, on les attend aussi. on peut esperer une meteo plus clemente en termes de financements dans quelques annees ou quelques mois qu'est ce que tu en penses? j'espere avec l'afest, probablement. parlant de l'afest, en matiere d'accompagnement, est ce qu'on peut dire un mot sur ça? c'est à dire que dans le processus d'accompagnement, penses-tu que l'afest soit la bienvenue? oui, c'est ce qu'on fait, c'est-ce qu'on fait déjà, mais ce n'est pas formalisé. et puis, il va falloir qu'on investit sur nos tuteurs qui vont devoir développer leur pédagogie. ils ne sont pas tous aujourd'hui, on a des tuteurs qui sont des vrais professionnels du nettoyage, mais qui ne sont pas des professionnels de la pédagogie. donc c'est là dessus qu'on va devoir travailler. une dernière question qui n'est souvent pas la moindre qui est souvent importante, c'est de savoir si, dans cet entretien qui s'achève, il y a une chose, un thème, une question que tu penses qu'il était important d'aborder après tout ce qu'on a vu là, sachant aussi ce que je conduis comme projet. est ce que tu penses que je vais oublier un aspect des choses. tu peux me dire maintenant ou après. peut être après, je vais repenser là tout de suite, non. et puis, s'il y a aussi des documents dans des domaines spécifiques que tu es en train de mener. s'il y a des vêtements que tu penses pouvoir me passer. je suis preneur. je suis vraiment preneur. même dans la lecture d'un poème d'accompagnement, puisque c'est moi, je les web, moi, moi. en fait, je n'y crois pas trop. lecture en partant après ce qu'il faut toujours, il y a des techniques qui priment en termes d'accompagnement, c'est la reformulation. moi, je ne suis pas à la place des gens. je ne suis pas ce qu'ils vivent. je ne suis pas là pour leur dire vous devriez faire comme ci ou faire comme ça. par contre, le fait de les faire reformuler à plusieurs reprises sur leur problématique va les amener aussi à trouver la solution. et ça, c'est l'objectif, parce que ce n'est pas les aider que de leur donner une solution toute faite. et puis, en plus, la solution, je vais leur donner. ce n'est peut-être pas la bonne. de temps en temps aussi, de temps en temps, faut intervenir rapidement et en manque de temps. mais la reformulation. et puis ça que les gens savent que je ne suis pas là non plus pour les juger. en quoi je peux vous aider? moi, je te remercie.

0011 *ent72_sal

pouvez-vous me parler de l'entreprise ? oui. je croyais qu'il s'agit d'une association. je ne connais pas trop la différence avec l'entreprise. mais je pense que la structure aide à accompagner et à aider les personnes à trouver un travail après les avoir formés. je sais aussi que l'entreprise existe depuis longtemps, même depuis 20 ans. palez-moi de la culture et comment ça fonctionne ici ? pour moi tout va bien. mais c'est vrai qu'il ya parfois des choses qu'on ne comprend pas bien. des fois on parle que nous sommes en formation mais on travail beaucoup. mais en général on nous aide ici à avancer. on nous fait confiance sur le terrain et on nous encourage beaucoup. le directeur dit que tout le monde a sa place ici, à condition de vouloir avancer et d'essayer vraiment. est-ce que vous avec le reglement interieur ? oui, on nous donne au début lorsqu'on arrive ici. comprenez-vous ce qui est écrit à l'intérieur ? oui je comprends mais des fois j'oublie. y-a-t-il des choses que vous ne comprenez pas dans le reglement ? je comprends mais si non, je demande. lorsque vous-êtes arrivé ici qu'attendiez-vous de l'entreprise ? je me disais que j'allais être embauché en cdi après 1 an. ok. mais je parle des attentes pour l'encadrement, l'accompagnement et autre. je vous me former en nettoyage et après travailler. c'est pour quoi j'étais venu ici. et que pouvez-vous en dire ? je trouve que ça va. je suis bien accompagné. j'ai fais une petite formation au début et après j'ai une autre formation ici en interne. cela s'est bien passé, j'ai eu un bon résultat. maintenant j'attends d'avoir 35 heures de travail si possible ou alors partir travailler ailleurs. savez-vous que la formation que vous avez reçue entre dans le cadre d'un projet ? oui. le projet que le directeur nous avait présenté un peu. je sais qu'il s'agit de former ici au lieu de partir ailleurs. ok que pensez-vous de ce projet ? je trouve que c'est très bien. c'est mieux de nous former ici. en plus on pratique directement. j'ai bénéficié déjà de ce projet et j'espère que ça continu. qu'est ce que vous preferez ? etre forme en interne ou partir à l'inhni par exempe ? je trouve que c'est beaucoup mieux sur place. ici on est formé par nos chefs et après quelqu'un vient no us évalué sur place. parlons de vos rapports avec vos chefs justement, comment ça se passe ? je dirais qu'il y a des hauts et des bats. mais globalement on s'entend bien. ok, en matiere de formation par exemple, y-a-il une attente particuliere de votre part ? humm moi d'abord je sors d'un autre secteur, je ne m'attendais pas à recevoir une formation comme à l'école. une formation structuree ? oui. donc je suis déjà très satisfait d'avoir eu mon certificat as2. mais si vous vouliez évoluer qu'attendrez-vous ? je sais qu'on peut faire un cqp. et moi j'aimerais bien. si non je n'exige rien. ce que j'ai eu est vraiment déjà bien. et pour l'accompagnement que diriez-vous ? je passe un entretien avec la responsable tous les 4 mois. je trouve que c'est bien. lorsqu'on me recrutait, je manquais de confiance en moi et je ne savais même pas que je pouvais tenir. ici on est allé jusqu'à me prendre des rendez-vous chez le médecin ou le dentiste. je reçois beaucoup de conseils sur mon projet et même sur ma situation privée lorsque j'en parle. difficile de trouver mieux, même ci des fois je trouve qu'ils sont un peut exigeants. mais bon ça va encore. parlez-moi de votre travail en qualité d'agent de propreté. au début franchement s'était difficile et surtout lorsque je dois travailler à 6 heures. mais depuis je me suis habitué. le travail est pénible mais avec la bonne technique, les choses sont moins dures. sincèrement je ne pensais pas que le nettoyage demandait autant de techniques et de connaissances. que pensez-vous de l'organisation du travail et de l'entreprise en particulier ? de mon point de vu ça va mais peut améliorer, surtout avec les changements des responsables. expliquez svp. en fait je trouve qu'il ya beau de personnes à voir. avant je ne savais pas vraiment qui voir en cas de problème au bureau et j'étais un peu troublé. des fois on a l'impression d'être perdus entre les demandes des clients et ce qu'on nous dit de faire. a part cela tout va bien. j'aimerais aussi avoir plus à discuter de mon projet après ici. je pense que lorsqu'il n'y avait pas de responsable d'exploitation, on avait du mal à suivre l'organisation surtout le matin où il fallait connaître ce qu'il fallait faire de la journée. en général les choses son mieux faite depuis. je pense qu'on doit nous accorder beaucoup d'heures de formation théorique avant de nous envoyer sur les chantiers. que proposez-vous pour une meilleure organisation ? comme je disais il faut nous former avant de nous envoyer sur les chantiers et on doit bien indiquer le travail à faire et aussi bien évaluer ce qu'il faut faire avant d'envoyer les équipes.

ce n'est pas commode de nous enlever d'un chantier à l'autre alors que ce n'était pas prévu. je pense qu'on peut aussi aider à financer ceux qui ont besoins de permis de conduire puisque des fois nous manquons de chauffeur. percevez-vous souvent des tensions entre l'accompagnement et l'exploitation ? je ne comprends pas. quand je dis tensions ce ne sont pas des conflits humains. je veux parler par exemple s'il arrive des fois qu'un rendez-vous pour votre projet personnel ou avec la responsable de l'accompagnement vienne perturber l'équipe d'exploitation ? oui c'est très courant. il arrive souvent que nous soyons moins de personnes pour un chantier à cause d'une absence. et pour votre évolution personnelle qu'est ce qu'il faut faire ? il faut continuer à nous aider à apprendre et surtout être tolérant. pensez-vous qu'il ait quelque chose de spéciale à faire pour mieux vous aider ? pas spécial, mais continuer avec la formation et l'accompagnement.

0012 *ent85_direct

dans le premier thème parlera de l'histoire, dont l'historique des activités et les évolutions du marché de la structure, de manière globale, que pouvez-vous me dire ? ce que je peux dire, c'est que structure3 est né d'une autre entreprise d'insertion qui existe sur la roche-sur-yon depuis 22 ans, qui se nomme ménage service et qui est une entreprise d'insertion dont l'activité principale est le service à la personne. donc, en fait, de cette première entreprise d'insertion, est née aspire parce que des clients particuliers ont eu besoin, pour leur activité professionnelle, de solliciter à l'époque ménage service. et on a eu pendant quelques années, en tout cas en vendée, une tolérance des services de la direction pour que à la périphérie de l'activité de service à la personne, on puisse répondre à des sollicitations de professionnels pour des activités de nettoyage de bureau. ça a pu exister jusqu'en 2005 2006, mais en 2005, il y a eu la loi borloo et la loi borloo a ouvert le secteur, donc des interventions à domicile pour les particuliers au secteur privé. et elle a eu aussi un autre objectif. cette loi, c'est de réaffirmer l'exclusivité d'activité pour les services à la personne, donc les services de l'état. du coup, nous avons envoyé des courriers à toutes les structures comme la notre, qui avaient été autorisées à faire en périphérie autre chose que du particulier pour donc nous mettre dans les réglementations, nous mettre à remplir les contraintes par rapport à ces objectifs d'exclusivité. donc, on avait le choix, soit d'arrêter ces activités périphériques de nettoyage de bureau, soit de créer une nouvelle structure pour nous développer. on a fait le choix ici à l'époque, de créer une deuxième structure qu'on a appelé aspire et qui a porté et porte depuis ses activités de nettoyage de bureau en entreprise d'insertion, donc sur un même site. donc, ces deux structures coexistent sur un même site et je suis moi-même directrice des deux structures. donc voilà peu en termes d'histoire. à partir de 2007, on a été amené à développer cette activité, à la professionnaliser, puisqu'on réalisait ces prestations de la même façon que des prestations pour les particuliers. donc, on n'était absolument pas professionnels, au sens où on n'avait pas forcément les procédures techniques, des produits. il a fallu vraiment faire une mutation importante puisqu'on a vraiment opéré de 2007 jusqu'à 2009. on va dire sur trois ans et on a vraiment après commencé à développer l'activité en étant vraiment une entreprise dans nettoyage. donc, ça fait maintenant six années qu'on développe l'activité entreprise insertion. maintenant je voudrais un peu entrer sur les aspects du marché. quelle est votre perception de l'accessibilité ? nous quand on est parti d'une activité qui était vraiment très, très peu importante. quand on a commencé en 2007, on avait qu'une dizaine de clients, ce n'était vraiment pas très important. et puis c'était d'abord des petits clients, dans le sens où c'était des associations ou des professions libérales, donc des petits cabinets. donc, on a un peu continué dans cette démarche, c'est à dire d'avoir plutôt une tendance à prendre des clients qui ont une importance moyenne, voire petite entreprise. et puis d'en avoir beaucoup. plutôt que de chercher à conquérir des grandes entreprises sur le marché. et donc, historiquement, on a beaucoup d'entreprises qui viennent du secteur social dont on a été partenaire à un moment ou un autre de notre histoire, qui sont clientes aujourd'hui. même certaines qui sont devenues très grosses associations, des gros clients maintenant. donc, on a beaucoup de clients qui sont du tertiaire, du social, du médical ou médico-social. alors on peut dire qu'on a fait notre place tranquillement sur le marché, qui est pourtant fortement concurrentiel. mais on voit bien que c'est sur ce créneau là des petites entreprises. on a pu faire notre trou sans difficulté. et puis, on a aussi pu faire peut-être la différence dans une forme de proximité, de qualité de services que la concurrence n'apporte pas toujours. aujourd'hui, quel est votre bassin d'intervention ? on a commencé à intervenir essentiellement sur la roche-sur-yon et l'agglomération de la roche-sur-yon depuis deux ou trois ans. il nous arrive de répondre à des demandes de clients, surtout pour des interventions ponctuelles en dehors de ce bassin, ce qui permet de faire des interventions de type chantier, donc à plusieurs personnes et du coup, de mobiliser un véhicule à plusieurs personnes sur un déplacement important, mais limité en termes de coût pour nous. donc, ça nous arrive ponctuellement de sortir du bassin de la roche-sur-yon. et puis, depuis 2017, on a créé une antenne sur saint-gilles-croix-de-vie qui est à 40 km de notre base à la roche-sur-yon. c'était une opportunité parce qu'on a eu un peu un appel du pied de la direction qui nous a fait prendre conscience du peu d'entreprises d'insertion. en tout cas de structures d'insertion avec des activités féminines sur ce bassin. je crois donc qu'il y avait ça. et puis, il y avait aussi des opportunités de partenariat avec une autre entreprise d'insertion et on voit bien que c'était en effet intéressant puisque trois ans après, aujourd'hui, on vient de déménager notre activité qu'on avait ouvert à saint-gilles pour partager des locaux avec cette autre entreprise d'insertion. donc, on est vraiment aussi dans une idée de partage, de mutualisation avec une autre entreprise. et puis, peut-être de synergie. c'est peut-être de moyen terme. donc aujourd'hui, j'ai cru comprendre que la forme juridique est une scic ? oui, voilà, en 2018, l'association d'origine qui avait été créée il y a une vingtaine d'années, séparée en deux, etc. a été transformée il y a deux ans en scic s.a.s. ça nous paraissait plus correspondre à cette activité pour être reconnue comme professionnelle. il nous a semblé, mais c'était que du ressenti, que le fait d'être association, pouvait être perçu, alors, je dis bien pouvait être perçu, en tout cas par l'extérieur, comme des gens non professionnels, non qualifiés, non, sérieux, quelques de standard. mais encore une fois, c'est peut-être que du ressenti de notre part. en tout cas, ça nous paraissait intéressant de faire évoluer le statut associatif parce que d'abord, ici, la gouvernance est permanente. alors ça des avantages, c'est à dire que les gens ne bougent pas. ils connaissent l'histoire et

ils sont quand même très engagés, mais en même temps, c'est dire qu'il n'y a pas eu beaucoup de renouvellement dans la gouvernance du conseil d'administration. le fait de transformer l'association en scic, ça a permis de faire évoluer ça. d'ouvrir aussi à de personnes nouvelles. et puis aussi à donner une place. on va dire une vraie place aussi aux salariés dans la gouvernance, puisqu'il y a dans la scic un collège de salariés dans lesquels nous sommes trois salariés. moi, il me semblait que d'un point de vue évolution, je ne suis pas depuis 20 ans, plus de 20 ans maintenant 22 ans. je trouve que pour les administrateurs qui sont des bénévoles, qui sont quand même pas présents tant que ça dans la structure, les évolutions de notre travail sont telles que ils sont difficile pour eux de prendre des décisions opérationnelles en ayant qu'une partie des informations nécessaires et en tout cas une maîtrise des informations et de la réglementation et des évolutions qui seront quand même foisonnantes dans notre secteur depuis toutes ces années, donc, qu'il y'ait se mélange à la fois de gens qui sont extérieurs et de gens qui vivent en interne les difficultés, la réglementation, les changements. je trouve que ce mélange est très intéressant aujourd'hui et on voit bien que chacun s'y retrouve deux ans après dans cette mode de gouvernance. parlons un peu de quelques chiffres. si vous permettez donc le chiffre d'affaire, le nombre de salariés, etp? on a une bonne évolution sur ces trois dernières années, on évolue bien puisqu'on est passé de 9 à 11 postes. j'ai demandé de monter 13 pour 2020. je pense qu'on va les faire, en 2019, on a fait quasiment 11 postes. et en 2018, on avait fait 9 postes. donc là, on avait une bonne évolution de postes par an. bon, c'est aussi grâce à l'antenne de saint-gilles. c'est sûr que là, ça démarre. et même si, ici, ça continue d'évoluer. mais on a pu passer aussi ce palier. on va dire qu'une croissance un peu plus forte grâce à la création, à l'ouverture de l'antenne de saint-gilles. entre 2017 et 2018, on a eu une augmentation de 11% du chiffre d'affaires. entre 2018 et 2019, on a eu une augmentation de 16% du chiffre d'affaires, donc on n'est pas une très grosse entreprise, mais on voit bien que on est en phase d'un développement qui continu et permanent. en termes d'etp ça représente quoi? je disais donc on a fait 11 etp en 2019. et puis on avait fait 9 etp en 2018. bien, mais ça, ça bien augmenté. en tout, avec tout le personnel sur 2019, on était à 13. donc, il n'y a pas beaucoup dans l'encadrement. de 10,80 à 13, je ne suis quand même pas mal d'encadrement parce que c'est beaucoup de temps partiel. on est nombreux, mais avec des temps découpés pour avoir aussi chacun sa spécialité. c'est aussi la difficulté d'une petite entreprise, c'est d'avoir toutes les spécialités, toutes les expertises nécessaires dans tous les domaines. en termes de sorties, est ce qu'on peut avoir la tendance des chiffres? on est un peu déçu, dans le sens ou par exemple, sur le 2019. euh, oui, si on a des sorties positives quand même. globalement, parce qu'on est à 5 sur 7, pas mal en termes de tout. mais ce qui nous affecte un peu, c'est le fait qu'il y ait sur 11 sorties, 4 sorties qui soient neutralisées dans le sens où ces sorties parce que il y'a eu des problèmes de maladie, des choses comme ça. des licenciements pour faute. voilà des sorties qui pour nous ne sont pas du tout valorisées, alors que on a fait un important travail d'accompagnement important pour ces gens là. mais bon, ça fait partie des critères sur lesquelles on n'a pas de prise. aujourd'hui, on a peut-être un public de plus en plus de migrants qui arrive souvent très motivé, qui a envie de travailler, mais en même temps fragiles, qui vivent des choses difficiles. et donc, en termes de santé, on voit bien que par moments, on a des choses qui ne tiennent pas. et puis aussi, on est sur un bassin d'emploi où on a de plus en plus de problèmes de recrutement parce que le chômage baisse. donc, on a d'autres activités qui apportent du plein temps, des rémunérations plus intéressantes, qui nous font concurrence aussi en termes d'attractivité, qui font qu'il y'a aussi des gens qui restent moins longtemps. on a une durée moyenne de contrat qui a baissé. on passe au second thème qui parle de la culture, du travail et de l'expertise. votre expertise de l'entreprise en matière dans son métier? à quel niveau situez-vous? pour moi, notre métier, c'est d'abord de faire de l'insertion. l'activité propre, c'est un support pour faire de l'insertion. mais quand on a retravaillé justement sur notre projet d'entreprise, on a pu remettre ça au centre de notre projet. c'est qu'ici, on est d'abord une entreprise d'insertion qui se sert de l'activité propre pour réussir à faire de l'insertion. donc que notre métier, c'est l'insertion. en terme donc insertion, globalement, vous avez parlé de 22 ans dans les fonctions de directrice. non, 22 ans que je suis ici, mais je n'ai pas été tout le temps dans les fonctions de directrice. j'ai été directrice à partir de 2005. en fait, ça fait, ça va faire 15 ans au 1 mai. on peut dire que la bonne maîtrise de l'iae? ah oui, oui, je pense que je connais bien pas mal de réformes qui font qui ne font qu'arriver des réformes et des réformes. et puis des réformes qui se passent un peu dans d'autres secteurs, mais qui viennent impacter notre secteur. la réforme de la formation, notamment. bien sûr, nous a impacté fortement. et puis, des fois, mettre à mal notre métier d'insertion. parce que le temps que les réformes se mettent en place, il y a des temps, des temps qui sont perdus dans un parcours d'insertion qui est limité. il y a eu des années où on n'a pas pu mettre en place le projet de formation à cause des réformes, puisque le temps tout se met en place, c'est déjà trop tard. est ce qu'on peut déjà anticiper en disant qu'un parcours d'insertions revus un peu à la hausse en termes de temps serait l'une de vos propositions? je ne sais pas s'il faut aller sur plus de temps. je pense que c'est surtout qu'il faudrait que ça puisse être individualisé au maximum parce qu'il y a des gens. on voit bien qu'il y a des gens pour qui, quatre mois, on leur sert de profs, de leviers. hop, il s'envole vers autre chose et ça se passe bien. et voilà, c'est tout ce dont ils avaient besoin. c'était peut-être d'une première expérience. et puis, il y en a d'autres pour qui des deux ans sont vraiment mis à profit au bout de deux ans. et puis, il y en a d'autres, c'est vrai. en effet, il y peut être besoin d'un peu plus de temps. mais je pense qu'il ne faut pas que ça soit systématique, surtout pas quoi. peut être faut que ça soit plus souple, des dispositifs plus souples pour tout. d'ailleurs, ce serait bien que ce soit un peu plus souple. on va parler de la culture de la culture d'entreprise. oui. alors ici, je pense que ce n'est pas la culture. j'espère en tout cas que ce n'est pas que des mots. mais il me semble que c'est le respect des autres, c'est le respect du travail que l'on fait, de bien faire son travail. c'est le respect des clients. et pour nous aussi, à l'encadrement, c'est le respect des personnes accueillies. donc voilà, je pense que le respect, c'est une des bases. pour le conseil administration aussi c'est quelque chose qu'on a travaillé ensemble, il me semble une des valeurs qu'on défend ici le respect, l'engagement, la solidarité aussi. dans une équipe, faire en sorte que ben, on essaie de ne pas dévaloriser le travail de l'autre. on fait partie d'un collectif, notre travail ou le travail de l'autre, qui peut être différent du nôtre, mais pas forcément moins bien, il est autre. voilà des valeurs qui ne

sont pas forcément humainement, qu'elles ne viennent pas forcément d'emblée, mais qu'on essaie de cultiver puis développer chez chacun de nous. bon, après, ce n'est pas toujours facile d'être. on est tiraillé par des objectifs économiques, mais il y'a quand même, ces valeurs qui de temps en temps nous sont rappelées, où on se rappelle entre nous qu'elles font quand même base de notre métier. il y a une charte des valeurs? non, mais dans notre projet d'entreprise, on a écrit tout ça. en matière d'information. on sait tous l'importance que l'on peut donner à l'information aujourd'hui. quels sont vos circuits d'information par rapport à l'évolution de l'iae en matière de formation? quels sont vos canaux? nous, on est adhérent à deux réseaux de l'iae. on est adhérent à la fédération des entreprises d'insertion. et puis, on est aussi adhérent pour l'autre activité qui n'est pas aspi. mais notre activité, qui est donc dans le service à la personne dont on est adhérents à la fédération de ces acteurs de la solidarité. donc, en fait, ça nous permet de croiser aussi des informations un peu différentes. donc, il y a ce canal de l'information, bien sûr, après, il y a les informations qui nous sont transmises par la directrice. elle nous transmet des informations sur des évolutions réglementaires dans notre secteur. je pense que c'est les principaux canaux pour moi de l'information. parlons du salariat. quel est le statut de vos employées? toutes les personnes qui sont en production, qui sont agent d'entretien, sont en contrat à durée déterminée d'insertion. et après l'encadrement, on a des encadrants sont des permanents en cdi. et moi, je suis aussi salarié. je ne suis pas gérant, je n'ai pas de mandat dans une société dont je suis salarié comme les autres. je suis directrice salariée. notre troisième thème, on va parler de la structure économique et financière. est-ce que vous pouvez me dire quelques mots sur votre modèle économique actuel? alors donc, aspi est une société qui ne se porte pas trop mal dans le sens où il y a des fonds propres depuis plus pas mal d'années. elle est en train de racheter encore des impayés, mais possède quand même un immeuble. aujourd'hui, je pense que les résultats de l'année sont excédentaires. voilà, c'est plutôt une structure économique qui se porte plutôt bien qu'elles sont bien gérées. voilà, l'objectif n'est pas forcément de faire énormément de profits et de faire suffisamment pour pouvoir réinvestir, s'engager dans des nouveaux projets aussi, puisque quand on s'est engagé sur le projet de saint-gilles, c'est parce qu'on avait fait une bonne trésorerie avant. on s'est dit voilà, on peut se permettre, si on est un peu déficitaire pour absorber quand même le déficit, va forcément impliquer l'investissement sur une nouvelle structure. donc voilà, on est plutôt dans des stratégies de développement, puis de développement, mais en douceur. c'est à dire qu'on ne prend pas forcément beaucoup de risques. plutôt des risques prudents? oui, oui, plutôt un développement prudent. on ne s'en cache pas non plus qu'on ne va pas aller chercher des gros marchés et c'est vraiment ça. c'est des flops et on essaie d'assurer. là, par exemple, moi je m'étais dit j'aimerais bien refaire d'autres antennes comme saint-gilles sur d'autres territoires de la vendée et en fait, l'expérience l'année dernière du quotidien de l'antenne de saint-gilles m'a fait un peu ralentir cet élan. il faut peut-être d'abord mieux asseoir l'organisation de saint-gilles, le fonctionnement pour pouvoir après le dupliquer ailleurs. ce n'est pas suffisamment pour l'instant assuré pour aller faire encore une trentaine ailleurs. donc, c'est un développement qui doit être aussi intégrer l'équipe. pour moi, le développement, il faut le faire avec tout et tout le monde soit parti prenante. parce que quand on développe, on se met en situation de fragilité quand même. c'est à dire des nouvelles personnes. ça veut dire financièrement, la trésorerie, qui peut être un peu tendue, dont on voit bien que ça, c'est un bel équilibre. donc, pour moi, il faut faire attention parce que aussi, il y a les aspects humains et une équipe, il faut bien sûr pour un dirigeant, il faut l'emmener avec soi. il faut être dynamique et aller de l'avant. mais en même temps, il faut s'assurer que tout le monde suit et que tout le monde ne suit pas en ordre dispersé. mais une façon un peu grouper pour ça me semble vraiment important de s'assurer de ça à différents moments des évolutions. parce que sinon, on peut avoir des crises de croissance. comme les enfants poussent trop vite. on a des crises de croissance. on se casse une jambe. les os ne sont pas suffisamment solidifiés. je pense que dans une structure, ça peut être pareil. s'il faut vraiment, bien sûr, chercher à accroître, mais d'une façon harmonieuse. quel peut être votre structure du chiffre d'affaires actuellement? juste la structuration en termes de pourcentage. marchés privés? marchés publics? marchés publics, on n'en a pas. on en a fait un petit bout ponctuel en 2019. c'est tout. mais des marchés publics continus, permanents. on n'en a pas. aujourd'hui, on n'a pas bien répondu à celui de la région. on aimerait bien voir ce que ce serait le premier. mais aujourd'hui, on n'a pas de marchés publics, donc on peut dire structures privées pour un chiffre d'affaires. globalement combien des clients? 80 clients, ce n'est pas énorme, mais en même temps, ce n'est pas énorme et ça peut être énorme. ça dépend de la grandeur de chaque client. par cette question? ce que j'aimerais savoir, c'est est-ce que l'entreprise court un risque de dépendance à un client ou est-ce que c'est plutôt diversifié? c'est très diversifié parce qu'on n'a pas de gros clients. donc aujourd'hui, non. on n'a pas une tendance à bord, même si on voit bien qu'il y a quelques clients qui sont plus gros qu'avant. mais non, il n'y a pas assez de clients. je pense que mes collègues ont dû vous dire la même chose, mais non, il n'y a pas un client qui aurait un impact sur le chiffre d'affaire. il n'y a aucun client qui représente 25% de notre chiffre d'affaire. parlons des sources de financement? nous, les sources de financement, c'est notre activité et les postes d'insertions. c'est tout. on n'a aucune aide du département, on a aucune aide de la région. on n'a plus d'aides de la commune puisqu'on est plus une association, donc rien du tout. si on peut placer les deux, par ordre, on dirait d'abord les prestations. et puis de l'aide aux postes. je ne sais pas si ça représente quand même un outil de gestion. l'incidence financière du projet d'entreprise. vous avez un projet, vous venez de le dire. en termes financiers, qu'est-ce que ça vous coûte? et après, qu'est-ce que ça vous rapporterait? ce que ça nous coûte, c'est l'importance qu'on met dans l'accompagnement social, forcément, mais ça, c'est en partie couvert quand même les aides au poste. mais c'est sûr que le coût, en tout cas dans notre projet, c'est bien sûr dans les aspects accompagnement social et technique, parce que c'est vrai qu'on a quand même un accompagnement technique et une proximité importante avec les salariés qui une phase d'intégration et d'accompagnement dans l'intégration importante. oui, oui, c'est sûr que ça a un coût, un coût en termes de main d'œuvre. du coup, vous pouvez nous parler de ce projet? d'accord. mais après ce qu'on a essayé de décrire quand on a écrit ce projet, c'est d'abord nos valeurs. et puis de dire dans un second temps, comment on le faisait vivre? comment? d'un point de vue opérationnel, on les mettait en marche? oui, comment? on lui faisait vivre ses valeurs sur les aspects

opérationnels, c'est à dire comment, dans les aspects organisationnels, les choix de postes et l'importance de ces postes. la quantité octroyée à ces postes, voilà c'est des choix qui sont fait, des choix de l'entreprise qui, du coup, rendent opérationnels les valeurs qu'on a décrites précédemment. donc, on a fait ça. et puis on a défini aussi dans cet écrit. ça permet de donner un sens à ce qu'on fait. et puis aussi de rassembler les gens. pour être sûr qu'ils ont bien compris là où ils étaient, ce qu'on y faisait. pourquoi? parce qu'en fait, on s'aperçoit des fois que quand on recrute, on dit des choses aux gens. bien sûr, quand ils arrivent, ils en comprennent une partie. il y a des choses qui leur échappent. et après de repasser du temps sur un projet d'entreprise, c'est vraiment intéressant. et je pense qu'il faut le faire régulièrement pour vraiment se redire pourquoi on est là et pourquoi on fait ça? parce que sinon, on est souvent dans l'urgence. on est souvent tendu par aussi les contraintes de tous ordres qui nous arrivent, et puis aussi par l'économie qui fait que l'économie peut très vite nous, happées vers toujours plus d'économie et de rentabilité, d'efficacité et de profits. bon, tout ce qui peut nous éloigner un moment de notre métier, notre cœur de métier. je ne sais pas si j'ai très bien compris le projet d'entreprise ici porte sur quoi exactement sur le métier de d'insertion? vous voulez développer le métier d'insertion? pas seulement, pour développer le métier d'insertion, il faut qu'on développe l'activité de nettoyage. les grandes lignes seraient quoi dans le temps du projet? dans le temps, ce serait peut être de pouvoir un jour ouvrir le département de vendée. c'est l'idée que j'ai, après, il faut que ça soit partagé avec les équipes et que ça soit faisable. mais je trouve parce qu'on est un département qui n'a pas de grandes villes, plutôt rurale. et je trouve que ça pourrait avoir du sens d'avoir plusieurs antennes sur différents territoires qui soient rattachés ses antennes les unes aux autres pour créer une même entreprise. comment ça fonctionne en termes de management? c'est collégial ou directif? j'essaie d'être collégial. j'espère que j'y arrive un peu, mais en tout cas, c'est dans mes souhaits. c'est à dire que j'ai des idées. j'ai des projets, mais après, j'essaie de faire en sorte que ça soit partagé avec l'équipe et que l'équipe soit partie prenante. j'essaie de les amener vers mes projets. mais je peux aussi être à l'écoute des projets qui viennent de l'équipe. pour moi, il n'y a pas que mes idées qui sont bonnes. et quand l'équipe, je trouve que la publicité au contraire, ça nous fait avancer, c'est intéressant. donc, je trouve que j'ai avancé là dessus parce que comme je disais tout d'abord, je suis directrice depuis 15 ans. en même temps, c'est beaucoup et pas beaucoup. je trouve que quand on vient d'une autre culture, c'est important de tester des choses, d'expérimenter, puis de voir ce qui va, ce qui ne va pas pour évoluer. je pense que, peut être par inexpérience, j'ai pu être plus directif quand j'étais jeune directrice parce que je pouvais avoir peur que tout le monde décide. mais aujourd'hui, je n'ai pas le sentiment que tout le monde décide, mais en tout cas, j'ai le sentiment d'écouter les autres avant de décider que les décisions sont plus ou moins validées déjà par l'équipe. on revient un tout petit peu sur le projet. y a-t-il un plan de financement, de ce développement? peut être le maillon faible. il n'y a pas forcément un plan financier de ce projet. mais vous comptez en élaborer un? non, ça ne m'a pas paru indispensable. on revient sur les aspects de gestion. je m'intéresse aussi aux outils de gestion mis en place au sein de la structure. quels sont les outils que vous utilisez? nous avons l'avantage et l'inconvénient, c'est qu'on a été certifié afnor à un moment pour nos pratiques sociales. et ça nous a permis quand même de vérifier un peu, de voir un peu nos outils. alors on a des outils pour pouvoir mesurer ce que l'on fait en termes d'accompagnement. brigitte que vous avez rencontrée, elle a des outils qui peuvent mesurer le nombre de personnes qu'on a reçu dans l'année, le nombre d'hommes ou de femmes, etc. les formations qui sont faites par chacun d'eux, les projets, les objectifs, etc. ça, on a vraiment aujourd'hui et c'est grâce à la certification des outils pour mesurer notre travail en termes d'insertion. on a des outils en termes d'activité, par rapport au client, par rapport au suivi client, par rapport à nos produits, aux équipements, matériels, etc. et puis, sur les prix, il y a aussi tout le travail qu'on a pu faire aussi en partenariat dans la filière propreté, qui sont quand même hyper intéressants. et pour nous, on a été très enthousiasmant, dynamisant et motivant parce que du coup, nous on est petit. la petite structure parmi ces différentes entreprises, et ça nous a quand même aidé aussi à regarder un peu notre activité d'une façon différente ou plus. depuis cinq ans, on a maintenant deux personnes qui sont responsables de secteurs qui ont été formés et de la qualification, ce qui permet d'avoir une expertise métier, en tout cas métier propreté beaucoup plus importante qu'avant. et puis, en termes de gestion comptable. moi, j'ai des tableaux de bord pour mesurer tous les mois l'activité, les postes d'insertion réalisées, la masse salariale, donc déjà j'ai trois ou quatre indicateurs qui me donnent tous les mois un peu les évolutions de la structure. et puis, je peux faire des comparatifs par rapport aux années précédentes. j'ai des éléments de tableau de bord qui me donnent des grosses masses. je ne sais pas du détail, mais j'ai des grosses masses très régulièrement. quel est le type d'organisation? comment vous faites? s'il y a un organigramme? oui, il y a un organigramme. comment définiriez-vous le type d'organisation? ce serait hiérarchisée ou directionnelle. oui, c'est plutôt comme ça. traditionnel, on va dire traditionnel. je ne vois pas trop en ce moment ce qui existe, et comment ça se vit. en même temps, on n'est pas très nombreux. je pense qu'au niveau de la communication, oui, il y a quand même différents étages, mais ça ne me semble pas complètement compliqué à articuler. on se voit quand même beaucoup, on se croise quand même beaucoup. les locaux sont petits. il y a des temps d'échanges tout à fait formels. tous les quinze jours, on a une réunion d'équipe avec certaines personnes qui ne sont pas là. toutes les fois, ce sont les chefs d'équipe. mais on essaie de faire une fois par mois une réunion où tout le monde est là. dans un premier temps, il y a des informations qui peuvent concerner tout le monde, qui sont données, qui sont transmises sans échanger. est ce qu'on peut parler au sein de l'entreprise de pratiques innovantes en matière de management? quelque chose que vous estimez avoir mis en place au sein de la structure? je ne sais pas. j'ai l'impression que chez aspire, on a un dispositif d'accueil, d'intégration qui fonctionne pas mal, qui est vraiment dans une proximité avec les personnes accueillies, qui fait qu'on minimise quand même beaucoup les échecs parce qu'on peut, avec ce dispositif, accueillir des gens qui ne connaissent pas du tout le métier. et on peut faire en sorte qu'en deux ou trois semaines, c'est déjà une base importante. et puis là, on est encore dernièrement en train de l'améliorer, ce dispositif, puisque vous l'avez dit ce matin. mais la formation de formateurs, donc elle est en train de mettre en place des formations systématiques pour toutes les personnes. donc, aujourd'hui, on améliore encore cette phase d'intégration

d'accueil qui, je trouve moi depuis plusieurs années, me convient bien et je crois bien que ça permet que ça se passe ses premières semaines. le cinquieme theme parlera du partenariat public prive du territoire. quelles sont les relations avec vos partenaires publics? les partenaires publics, c'est n'est pas là où je pense être plus performante. on a des relations assez distantes avec les partenaires publics, que ce soit les collectivités territoriales, on les a rencontrés plusieurs fois. les relations sont bonnes. je pense qu'on est reconnu, qu'on a même été soutenu. il y a eu un marché, même ponctuel, avec l'agglomération qu'on a obtenue parce que j'avais envie de soutenir notre activité. ceci dit, on n'a pas des relations très proches pour la collectivité territoriale de la roche-sur-yon. ici, la particularité du département de vendée, c'est que des entreprises d'insertion, ils ne nous connaissent pas et ne nous apportent aucune aide financière. donc à la limite, on ne les intéresse pas. moi, j'ai rencontré avec ma présidente, il y a deux ans, trois ans maintenant, des élus du département parce qu'ils avaient changés, on a été écouté. mais bon, voilà, il n'y a pas de lien plus que ça. avec l'etat, ça se ne passe pas trop mal avec la dirrecte. moi, j'ai toujours eu de bonnes relations. j'ai toujours eu le soutien la dirrecte sur des projets. je peux dire que j'ai vraiment été soutenu depuis toutes ces années. après, quand on a créé l'antenne de saint-gilles, on a été rencontré la collectivité territoriale et là, par contre, on a eu un bon accueil. on a été bien soutenu par le président de la commission économique de la communauté de communes de saint-gilles qui nous a aidés vraiment à ce qu'on s'installe sur le territoire. c'est d'ailleurs un peu grâce à ça qu'on a pu créer une antenne là-bas. parce que s'il y avait eu que l'intérêt qui nous avait dit bah oui, elle est la bonne. il y a des postes bons, mais en plus, quand on a été voir les élus, on a eu un bon accueil. on a ressenti une envie de nous soutenir. on a été soutenus. c'est à dire la première année pour trouver un local. on a été hébergé dans des locaux de la communauté de communes avec un loyer préférentiel. donc, on voit bien qu'on a été clairement soutenu par la communauté de communes. donc, on va dire que nos liens avec le public sont un peu des liens d'opportunité en fonction de nos besoins. on va les voir, mais on n'a pas des liens très pérennes. est ce que c'est en projet de rendre ces liens plus pérennes? pourquoi pas, par exemple, quand vous voyez aujourd'hui, on a été transformé en scic. on a un collège collectivité et on n'a personne dedans, vous voyez, ça traduit bien ce que je dis. c'est à dire qu'aujourd'hui, on n'a pas un travail de proximité avec la collectivité. c'est certainement peut-être aussi notre maillon faible. le projet semble avoir trouvé écho auprès de la communauté de saint-gilles. est ce que vous seriez jusqu'à dire que dans la perspective, ou vous vouliez vous developpez, vous auriez interet a travailler la dessus? oui, on aura intérêt à travailler là dessus. par ailleurs, je suis adhérente à une association locale qui fait la promotion de l'économie sociale et solidaire et donc dans ce cadre là. en fait, je suis amenée aussi à rencontrer des collectivités territoriales. par exemple, il y a eu ce qu'ils ont appelé un ess tour, c'est à dire que des élus de la région sont venus en vendée pour rencontrer les structures de l'économie sociale et solidaire. c'est des choses auxquelles j'ai participé, où aspire a pu être présenté, où j'ai pu rencontrer aussi d'autres élus de d'autres territoires. donc, il y a des échanges avec des élus variés, mais pas de lien particulier avec des élus de ce territoire. par exemple, dans le cadre de cette association, j'ai participé à une journée pour mieux faire connaître l'économie sociale et solidaire sur le territoire nord ouest de vendée, un peu au dessus de saint-gilles où on est. et là, j'ai participé à l'animation avec la salariée qu'on a maintenant dans cette association et il y avait des élus de ce territoire. donc, du coup, là aussi, j'ai été amené à parler de notre activité d'aspire, pour notre souhait d'étendre peut-être le secteur d'activité de saint-gilles sur le nord vendée, puisque c'est un secteur où on pourrait aussi aller, où pourrait s'étendre. par contre, c'est très vaste, il y a du public en insertion, mais il y a des problèmes énormes de mobilité. des relations avec d'autres structures d'insertion sur l'activité économique? pas beaucoup ici, ça s'est toujours été très compliqué en vendée. il y a eu une époque où la fédération faisait des réunions locales vendée et elle en fait plus. mais aussi, on a une particularité, c'est qu'aujourd'hui, nous, on a un mastodonte qui est sorti sur la vendée, que tu connais sans doute et qui fait peur. clairement, je ne sais pas si je dois le dire, dans cette magnéto. donc nous, c'est quelque chose qui nous fait peur. aujourd'hui, soltisse reprend ou rachète toutes les structures possibles et imaginables de vendée. donc, bientôt, il y'aura que soltisse en vendée. je trouve ça un peu dommage que l'insertion soit détenu dans la main d'une seule personne. même si c'est collectif, c'est quand même une holding et ça se présente comme une holding. et dans l'insertion du holding, moi, ça me gêne un peu. sinon moi, j'ai des bonnes relations. justement, sur secteur de saint-gilles, on est hébergé par une autre entreprise d'insertion. on a une bonne relation avec ce dirigeant depuis très longtemps et on est aujourd'hui, depuis la semaine dernière, hébergé par cette autre structure d'insertion qui est aussi, comme nous, entreprise d'insertion. après, on a des relations avec un chantier collectif sur la roche. on a quelques relations, mes collègues. brigitte, elle, travaille tres bien. par contre, elle, avec toutes les cip du bassin, meme au dela du bassin et des reunions avec les cip. mais apres, en tant que dirigeant, avec les autres structures, sur des projets ensemble? non, justement, c'est aussi pour ça que je ne cherche pas. c'est qu'un moment. j'ai souhaité, par rapport à une structure qui était en difficulté, qu'on puisse s'associer à plusieurs pour reprendre sa structure, soltisse a tout récupéré tout seul et surtout pas voulu partager. donc moi, depuis, je reste un peu dans mon compte à moi. et voilà, je me dis ce n'est pas des gens qui jouent le jeu du partenariat, de la solidarité, du partage. par contre dans l'économie sociale et solidaire dans cette association. moi, je travaille avec d'autres structures, mais qui ne sont pas de l'insertion, mais des structures de l'économie sociale et solidaire. le nom de cette association? elle est en train de changer de nom elle s'appelle jusqu'à présent le label-vss, ça fait un peu référence à un label, alors que ce n'est pas un label. c'est juste une association d'économie sociale et solidaire en vendée. on part sur le volet formation et accompagnement. vous, a votre niveau, vous pouvez me parler un peu de la formation. quelles sont vos strategies? y'a t'il un projet dessus? alors moi, la formation, pour moi, c'est tout le temps et tout au long de la vie et c'est indispensable. et dans mon équipe, à tous les niveaux, que ce soit pour les gens en insertion et pour les gens qui sont encadrants, c'est indispensable et ça fait partie de notre adn. il faut se former tout le temps et de nouveaux, et encore. et aller voir ailleurs comment ça se passe. pour moi, les gens qui ne veulent pas se former, pour moi, c'est un handicap. c'est vraiment un problème. donc, la formation, tant qu'on peut. on fait de la formation et on en fait beaucoup. en interne? non, l'année dernière, par exemple, on a fait 1400 heures de formation

pour les salariés en insertion et pour l'équipe. mais ça, c'est les formations qui ont été faits à l'extérieur des formations, soit des mcp, soit des ccp, soit des formations par rapport à la maîtrise du français, de l'écriture, de la lecture, donc, soit des formations qualifiantes pour les encadrants à tous les niveaux. pour moi, c'est vraiment indispensable de se qualifier, alors il y a eu des formations aussi pour le permis pour bosser. il y a eu des formations très, très variées et puis il peut y avoir des modules de formation pour les encadrants quand des salariés sont ok. moi, je suis toujours en phase. donc votre stratégie en matière de formation, c'est d'en faire le maximum possible? oui c'est de qualifier au maximum les salariés. ici, un salarié qui vient me voir et qui me dit. moi, je veux partir en formation. je trouve une solution pour qu'il puisse partir. la comptable, aujourd'hui me dit je voudrais me perfectionner sur tel secteur. on va trouver une solution, et elle va se former sur tel secteur. ce n'est pas seulement les salariés en insertion, c'est tout le monde. c'est une démarche pour tout le monde. parce que si nous les encadrant, on n'est pas dans cette démarche. je ne sais pas comment on peut amener des salariés en insertion à se former. il faut que pour nous soit aussi dynamique, quelque chose qui nous fasse évoluer. on a envie d'évoluer. on a envie de s'ouvrir à des choses nouvelles, se remettre en cause parce que forcément, aller se former, c'est accepté d'être remis en cause sur sa façon de faire, sa façon de fonctionner, etc. brigitte, elle vient de faire une formation qui a duré trois ans sur la systémique. c'est super intéressant. et puis, on voit bien comment elle baisse à l'assise aussi dans son poste. maintenant, ça amène l'estime de soi, la confiance en soi, de l'expertise, ça amène plein de choses. la, vous parlez des plus values de ces formations? oui, estime-de-soi, expertise, confiance, professionnalisme, qualité du travail, prise et mise à distance du travail aussi, quand on est trop donné. donc, il faut partir en formation. ça fait du bien. on se sort un peu du guidon. j'aimerais qu'on parle un peu des actions en formation, en situation de travail. on parle beaucoup des afest qui ont été formalisées par la nouvelle loi. qu'en pensez vous exactement ? c'est une dynamique dans laquelle on va aller, c'est sûr. on attend un peu est tranquille, on ne pourra pas se précipiter parce qu'il y a déjà des choses en cours, mais on va y aller. parce que en plus, si on peut faire en interne de la formation, la valoriser, pouvoir en tirer de la rémunération de ce qu'on fait très bien au contraire on va y aller. et puis, ça va permettre peut-être des gens de valoriser. comment dire valider des choses qui ont déjà été faites en interne avant d'aller à l'extérieur faire de la ccp. ils auront déjà validé des choses, peut être. ça va aussi permettre de faire des cursus de formation plus courts à l'extérieur, donc je trouve que c'est intéressant. c'est très, très bien et je pense que dans la démarche d'insertion. ce que j'ai compris de l'afest, ça ne peut que valoriser les personnes qui en ont souvent besoin en insertion. donc, je pense que c'est forcément un mouvement qui accompagne très bien la démarche dans laquelle on est déjà. pour la mise en place de ces afest, par exemple, qu'ils doivent automatiquement ça va être avec les objectifs économiques. même si votre métier, mais n'empêche qu'il y a quand même de l'économie en place. quel serait l'élément déterminant pour que le mariage soit pour vous? selon vous? pour que le mariage soit réussi entre ce volet économique et ce volet afest qui, à terme, doit aboutir à une meilleure insertion des personnes? aujourd'hui, il faut qu'on puisse évaluer le temps que ça prend pour mettre les gens en situation de travail. le temps qu'on passe en plus à former pour qu'on puisse l'évaluer, de mesurer, le quantifier. et puis, du coup. oui, l'estimé en termes financiers pour que si ça, ce n'est pas reconnu, ce n'est pas un moment financé d'une façon ou d'une autre par la démarche afest. ça restera un bel objectif mais qui va vite être qu'un discours! et puis, on verra que dans les faits, ce n'est pas fait parce que les gens ne vont pas le faire s'ils n'ont pas les moyens de le faire. les aspects financiers le faire réellement. sur le plan organisationnel et structurel. vous ne pensez pas une organisation, modèle organisationnel, précis? c'est sûr qu'en termes d'organisation, il faudrait certainement qu'une personne ait une expertise en la matière pour pouvoir passer plus de temps à être dans cette démarche. c'est à dire qu'il va y avoir un coût temps pour les salariés, un coup de temps pour l'encadrement et il faut qu'on puisse les mesurer. du coup, s'ajouter pour le valoriser, puis le faire financer. dernier thème : évolutions, les perspectives. on n'a pas de déjà du projet d'expansion aussi un projet de déménagement. vous avez parlé de quelques unes de vos faiblesses? maintenant est ce que vous pouvez me dire quelles sont vos forces? c'est le collectif, moi, je pense très fort parce que c'est un collectif qui est très solidaire, qui est engagé, dynamique et qui est prêt à se former, justement, et du coup, qui a de plus en plus d'expertise. et puis, c'est une organisation qui a une certaine souplesse. je trouve qu'il s'est bien adapté. nous, tous les jours, on a des choses, des machins, des trucs et l'organisation n'est pas là. c'est un truc arrive. bon, c'est un peu à l'image, c'est un peu à chat. c'est qui sait rebondir, qui sait retomber sur ses pattes. et je trouve que cette organisation, pour moi, chez aspire. c'est plus fort parce que comme je gère aussi le ménage, c'est beaucoup plus fort sur cette activité là, cette souplesse. quelles sont les principales difficultés? c'est de savoir communiquer ce que l'on fait auprès de l'extérieur en général, c'est à dire on est trop discrète sur ce qu'on fait. il y'a plein de choses qu'on fait bien, sur lesquelles on est performante, mais on ne sait pas le valoriser pour le mettre en lumière. donc. trop discrète au plan interne, la communication s'est améliorée. mais bon, on essaie, on essaie de trouver des moyens. on en discute, on essaie de mettre en place des choses. dans un futur proche, quelle est votre vision de la structure? je ne serai plus là. mais vous avez quand même une vision que vous impulsez? oui, mais bon, c'est cette idée d'antenne. c'est une des antennes d'une entreprise qui grossirait relativement de façon continue. une entreprise qui serait une entreprise apprenante comme elle devient de plus en plus je trouve. et puis une entreprise où des pratiques sociales soient toujours à la hauteur de nos valeurs. des opportunités à saisir? vous pensez qu'il y en a dans le milieu? oui, je pense qu'il y a, par exemple il y a une opportunité à saisir aujourd'hui. on est en train de s'engager dans un collectif pour des locaux et c'est à dire qu'on est en train de construire avec d'autres, un projet collectif de locaux en commun. moi, je me dis que ça, c'est super intéressant, que c'est des gens qui sont pas dans l'insertion, mais qui sont dans l'économie sociale et solidaire, qui ont des valeurs. et pour moi, je trouve que du coup, ça nous fait rayonner différemment, mais en partageant des valeurs communes. là, il y a un terreau hyper intéressant parce que dedans il y a des organismes de formation, il y a d'autres structures, des scop qui seront sur d'autres projets. enfin, je trouve que ce collectif, j'y suis allé un peu là. et alors ça, je trouve ça hyper motivant, ce collectif dans lequel on va s'engager. on est dans le partage. et puis, avec d'autres gens, on n'est pas dans l'insertion, mais quand même. est ce que

vous pensez aussi que l'afest serait une opportunité? oui c'est une opportunité. mais excusez-moi. mais si je suis là depuis vingt ans, les effets de mode maintenant, c'est l'afest. on a connu d'autres choses et je peux vous en dire des noms qu'on a complètement oubliés, de dispositifs qui allaient tout révolutionner. moi, l'afest. oui, mais bon, ce n'est pas la révolution. pour moi, ce n'est pas la révolution, c'est bien. mais avoir à voir dans cinq ans. on reparle de l'afest, d'accord. on voit comment ça se passe.

0013 *ent85_form_expl

est ce que tu peux m'expliquer exactement quelle est ta fonction ? la fonction de responsable de secteur, c'est l'organisation des prestations en tenant compte globalement de la situation des salariés, de leurs freins et des exigences des clients, c'est à dire organiser les prestations pour que la qualité soit obtenue, donc mettre les moyens et les moyens nécessaires. donc, c'est très vaste, ça commence par toute la démarche commerciale. on ne fait pas de prospection commerciale, on n'en a pas le temps. mais en tout cas, la réponse à tous les appels entrants, la veille commerciale avec les fichiers de clients actuels, la réponse aux marchés publics. ensuite, il y a une deuxième mission, c'est le recrutement des salariés, donc conjointement avec la direction, l'organisation de la formation, des nouveaux salariés et des salariés en cours de parcours, parce qu'il y'a des parcours de formation qui évoluent. et puis, la gestion de la qualité des prestations, la gestion des risques professionnels. parfois, j'en oublie parce que c'est un peu vaste. et puis voilà l'organisation des prestations. et puis, il y a peu, la supervision des plannings faits par les chefs d'équipe. de toutes ces casquettes, qu'elle est celle qui semble la plus importante? pas en termes de valeur, mais en termes d'occupation. oui, parce que ce n'est certainement pas la plus importante, mais c'est celle qui est la plus développée. c'est plutôt la relation commerciale, qui va d'un premier devis jusqu'à la relation client dans la gestion des insatisfactions ou l'évolution des contrats. les relations commerciales qui, me semble t ils, vont aussi vers la qualité? oui, tout à fait. ce qui me permet d'aborder maintenant globalement le sujet. donc, est ce que tu peux me parler de ta connaissance de l'entreprise dans laquelle tu exerces ? moi, je suis à aspire depuis juin 2015. je suis là depuis 4 ans et demi. le début de mon poste, a été encadrant technique et depuis 2017, responsable de secteur. j'ai des connaissances aussi sur l'entreprise avant mon arrivée. donc aspire est issu de ménage service. marie-josée en parlera mieux que moi, mais tout simplement des clients particuliers ont demandé à faire du nettoyage de locaux professionnels et à un moment donné, la dtdfp a souhaité séparer les deux activités. d'où la naissance d'aspire en 2017. aspire à 12 ans avec un agrément dans une entreprise d'insertion sous un statut d'association à partir de 2007, et on est scic depuis un an et demi. je crois maintenant, en tout cas un peu plus d'un an. la gouvernance a changé. c'était un choix de la structure pour intégrer de façon plus partagée les choix avec les salariés et avec d'autres collègues comme les collectivités, nos administrateurs, qui ont eu ce choix de gouvernance partagée après, c'est une entreprise qui a comme projet social l'intégration de tout public, l'insertion professionnelle de publics en difficulté, de difficultés avec l'emploi, mais avec des freins divers. c'est une entreprise qui investit et qui a des valeurs comme beaucoup d'entreprises. mais on est très attaché à la mixité, à des missions de tolérance. et sur le plan des valeurs, est ce que tu peux m'en citer quelques unes? oui, alors, je n'ai pas le projet social en tête. je connais par cœur les valeurs. c'est l'acceptation de tout public. bien sûr, la tolérance, la mixité, le respect. quel est ta vision du marché de structure-3? c'est à dire l'offre de services et la concurrence. la concurrence est importante dans la propreté. après, je pense qu'on se démarque dans ce secteur déjà on est une entreprise de petite taille. avec l'antenne de saint-gilles et la roche-sur-yon, on est à onze etp salariés, donc on reste une entreprise de petite taille avec une marge de progression adaptée. si on a 10% de progression, ce n'est pas une progression énorme. et du coup, par rapport à cette grande concurrence, nous, ça nous permet aussi d'aller vers des clients qui ont les mêmes valeurs que nous. c'est à dire qu'on n'a pas ce besoin de prospection énorme ou de trouver des marchés aussi de grande envergure. donc avec notre taille, on arrive à travailler dans la proximité, on est sur un secteur géographique restreint, parce qu'on est que sur la roche-sur-yon et l'agglomération, donc oui, la concurrence est grande, mais on arrive quand même à se démarquer. si on se démarque, c'est par rapport à la formation des agents, la proximité et la réactivité. c'est à dire qu'on arrive à apporter une réponse assez rapide à nos clients quand ils prennent contact avec nous. est ce que l'entreprise a un projet de développement futur ? alors je dirais qu'on est déjà dans un projet de développement parce que l'antenne de saint-gilles n'a que trois ans. elle est vraiment là, en démarche d'amélioration sur le territoire donc, on est actuellement dans un projet. il a été dit au conseil d'administration est ce qu'on relance sur notre antenne? ça nous fragiliserait beaucoup. ça, c'est mon avis. moi, je pense que se lancer dans une autre antenne maintenant, ça pourrait fragiliser aspire parce que l'antenne de saint-gilles est encore récente. donc, c'est un projet de développement géographique ? oui, bien sûr, parce que c'est sur la côte, donc ça touche une autre clientèle, un autre marché qui est plutôt saisonnier.

sur le plan interne, est ce qu'il y'a eu des changements récents au niveau de l'organisation, au niveau de la structure? alors il y'a eu la scic, qui a été un gros changement par rapport à la gouvernance. il y'a des projets, il y'en a beaucoup en développement. déjà changé local, c'est un projet portant sur 2020 parce qu'il va prendre de l'énergie, parce que le local est très petit et limite un peu aussi le développement de structure-3 actuellement. donc, l'idée, c'est de réfléchir à une formule de local qui permettrait à ménage service et à aspire de nous développer. et puis il y'a tout le travail avec la filière aussi, tout le travail en groupement régional qui est intéressant pour nous. donc, qui a été déjà très abouti en 2019, mais je pense qu'il est toujours en voie d'amélioration. en tout cas, c'est une bonne collaboration pour nous, ce qu'on est une entreprise de plus petite taille. donc c'est intéressant dans cet échange de voir aussi l'expertise des autres des autres structures des pays de loire. d'accord, je vais m'intéresser maintenant beaucoup plus à chacun des aspects de vos fonctions. donc je vais d'abord m'intéresser à l'aspect de la formation. est ce qu'il y'a un plan de formation? alors, il y'a un plan de formation, mais c'est marie-josée qui pilote. moi, je n'ai pas accès forcément à l'élaboration de ce document. donc, précisément, en terme de formation, qu'est ce que toi tu fais encore? en fait, en réunion d'équipe, déjà, j'analyse au

préalable les besoins des salariés par rapport au recrutement par un entretien de recrutement, par rapport au rendez vous que j'ai avec eux. rendez vous réguliers aux échanges que j'ai avec eux. je leur demande quels sont leurs souhaits. et moi, sur le terrain, parce que j'ai aussi accès aux évaluations. et puis, je les contrôle aussi un peu sur le terrain. j'évalue un peu quelles sont les possibilités de formation en fonction de leurs attentes. sur le plan commercial, donc exploitation. qu'est ce que tu peux m'en dire ? je vais sur le terrain pour rencontrer les clients qui ont des demandes de devis. je les rencontre. j'élabore les devis ou les propositions tarifaires de contrat, donc sur deux pôles les chantiers ponctuels et les contrats réguliers de nettoyage. nous, on est que sur du nettoyage. je vais jusqu'à la signature du contrat avec le client. en fonction du contrat signé, j'établis l'organisation de la prestation que je transfère au chef d'équipe pour la planification du planning des agents. et puis après, il y a toute la veille commerciale. par rapport à des nouvelles demandes, des demandes complémentaires ou des services associés et la gestion des insatisfactions également. cette veille-commerciale est elle formalisée? comment ça se passe exactement? c'est par mail? oui, par mail, par téléphone, tout simplement. et puis, avec des réactions. oui, voilà. qu'est ce que tu peux me dire sur le plan organisationnel? comment est ce que vous vous organisez pour arriver à combiner la formation avec les besoins en exploitation? déjà, moi, je trouve que c'est important que la formation, soit un objectif prioritaire par rapport à l'exploitation. c'est important pour moi de me mettre dans cet état d'esprit pour que nous, on puisse aussi faire en sorte que l'exploitation ne soit pas figée, que les plannings ne soient pas figés. donc, on considère que dans la mission d'insertion, la formation est une priorité. donc, on détermine quelles sont les plages horaires fixées par la formation, on a besoin nous que les centres de formation ou les formateurs en interne fixent les plages horaires et ensuite on modifie l'exploitation par rapport à ça. on travaille beaucoup avec des binômes, c'est à dire que sur beaucoup de sites, il y a un agent pilote et on fait des prestations en binôme pour qu'on ait toujours des remplaçants. donc, si une personne va en formation chef d'équipe un mercredi sur deux, on a toujours un remplaçant qui est prêt à intervenir pour la remplacer sur son site. d'accord. et je suppose que vous avez des nouveaux salariés qui ne connaissent rien au nettoyage. donc, ces gens, ils sont formés sur le terrain et en dehors ?. oui, et comment ça s'organise ? en fait, on a pour tout nouvel agent, on a une phase d'accueil et d'intégration, donc on a une phase d'accueil administrative avec ce que je fais avec marie-josée. donc moi, je me charge de leur présenter le livret d'accueil, le fonctionnement de l'entreprise, des papiers à signer également confidentialité, cnil. des choses comme ça. marie-josée fait la signature du contrat et quand le contrat est signé dans cette phase d'accueil, on inclut une phase de formation d'au moins deux heures. une première phase de formation en interne qui est fait par la chef d'équipe. elle va leur présenter les protocoles et notre matériel et nos produits. donc, on a deux gammes, une gamme produit pro classique, une gamme écologique. donc elle a présenté les deux gammes de produits. elle va présenter aussi le fonctionnement avec les codes couleurs de la propreté, parce que certaines n'ont aucune expérience en nettoyage. et elle va présenter en général un protocole bureau, un protocole sanitaire et un protocole tisanerie. suite à ça, chaque nouvelle prestation, chaque agent qui va sur un nouveau site qu'il ne connaît pas a un accompagnement technique sur place. est ce que personnellement, vous avez des compétences en management, des qualifications, beaucoup plus pas des compétences? est ce que tu as été formée dans le management? alors, j'ai eu un module management dans la fonction de responsable de secteur. à combien de temps peux-tu estimer ton expérience dans le management de manière globale? j'ai travaillé 4 ans ici en management des équipes. j'ai travaillé trois ans en chantier d'insertion, donc ce n'est pas le même public. mais c'est du management d'équipe aussi. et après, j'ai été travailleur social sur l'accompagnement social et de la formation. je vais aborder avant d'arriver au niveau de la qualité parce que j'aimerais bien qu'on parle de ça. je veux un peu aborder l'aspect global de l'insertion par l'activité économique et j'ai envie de savoir quels sont vos connaissances du domaine de l'iae, est ce que tu peux me dire de manière structurée ou pas du tout, comment tu ressens, ce que tu comprends de l'iae de manière globale? pour moi, l'insertion par l'activité économique, c'est donner des outils à des personnes en situation de précarité, même si je n'aime pas trop ce mot, mais donner des outils pour qu'ils soient en capacité eux mêmes d'aller vers leurs projets. moi, j'aime bien l'idée du projet de vie et aussi parce qu'on va vers l'insertion professionnelle. mais parfois, les difficultés font qu'on va aller vers un autre objectif de la formation, de la santé, parce que globalement, en chantier d'insertion il y a un public plus en difficulté. donc, si l'objectif de santé qui était établi au départ est rempli pour moi, on a des sorties positives. en fait, moi, je travaillais avant dans l'accompagnement social individuel et je me suis interrogé parce que je constatais, c'est une analyse très personnelle. j'ai constaté qu'on me demandait à des rendez vous administratifs à des personnes en précarité d'évoluer, d'aller vers un objectif, mais que les outils n'étaient pas proposés. et après des constats, après des interrogations de ma part. c'est pour ce choix là que je suis allée vers l'iae. quels outils attendais-tu? j'attendais un outil d'activité support. c'est à dire, c'est une activité support qui amène un salaire parce que c'est évident que c'est important, qui remet la personne en activité et qui la remet en construction des éléments de sa vie et de son projet. toujours dans l'iae, quelle est ta lecture sur le plan purement organisationnel ou sur le plan politique? quelle est ta lecture de l'iae? c'est à dire? c'est à dire, est ce que tu sais comment est ce que l'iae est structurée sur le plan national? j'avoue. non, je n'ai pas cette connaissance là. je suis très terrain, moi, donc je ne me suis pas penché sur cette organisation générale. je connais les structures de l'iae qui sont les chantiers d'insertion, entreprises d'insertion, associations intermédiaires. il y en a peut être une dernière chantier école. bon, ce n'est pas grave, donc tu connais les structures. moi, ce que je veux identifier, c'est comment est ce que tu appréhende les rapports entre ces structures qui sont du même type à peu près que celles ci, avec des autorités en charge de l'iae. non, je n'ai pas cette connaissance là. et pôle emploi? pôle emploi, c'est un partenaire de l'iae avec qui on a des contacts par rapport aux agréments, avec qui on devrait développer un partenariat pour nous, en tout cas notre recrutement, c'est un partenariat qui est difficile à mettre en place. maintenant, moi, je reste persuadé que c'est une structure qui est en mouvement permanent, qui a des directives changeantes, perpétuelles et que c'est difficile pour eux d'avoir une ligne de conduite et de construire un partenariat sans mouvement. je pense que c'est compliqué pour eux aussi, mais en réalité, pôle emploi doit faire de la prescription à votre égard. est ce que cela est

effectif? non. très rarement. ils ne remplissent pas cette mission là. parce qu'en fait, c'est ça le rôle de pôle emploi. en dehors de ce rôle là, puisqu'il y a un autre rôle qu'il avait d'aider. par exemple sur le plan financier, sur le plan de l'accompagnement. qu'est ce qu'ils font pour accompagner votre structure dans sa mission d'insertion? alors pour moi, ils n'ont pas de mission d'insertion par rapport aux parcours des salariés puisqu'à partir du moment où la personne rentre en structure, elle est accompagnée en interne, ici. je veux aller sur l'acquisition des financements? est ce que pôle emploi peut, par exemple, financer des formations? autre chose? oui, oui. ce partenariat qu'on met en place avec pôle emploi pour la mise en place du financement de formation, ce n'est pas trop mon volet. c'est le volet de la cip, d'accord. bon, ce n'est pas grave. nous poursuivons. donc, est ce qu'il y a d'autres partenaires que tu as en tête? les partenaires de l'entreprise? est ce que vous pouvez les citer? alors, il y a la mission locale qui peut nous orienter des personnes, le plie, cap emploi. c'est arrivé peu, mais c'est arrivé d'autres partenaires la mldf, par rapport aux questions de la mobilité. après la ville et l'agglomération sont des partenaires. le partenariat de la ville, c'est quoi? quel est le sens de votre partenariat avec la ville? c'est aussi du partenariat où ils nous mettent en lien avec le service hygiène aussi, pour travailler sur des sites. ils nous laissent en fait des sites pour avoir tout ce qui est contrat qui ne nécessite pas forcément de marchés publics. ils s'orientent vers nous pour la réalisation de l'exploitation. en termes de formation? vous avez des partenariats ? on travaille beaucoup avec deux sites l'ini pour toutes les formations cqp propreté et antenna sur le secteur qui travaille sur les formations cléa et mccc. ils sont aux herbiers et travaillent sur la recherche. d'accord, pas d'autres partenariats privés avec des associations, avec des structures qui partagent les mêmes valeurs? non, c'est surtout antenna et inhni? d'accord dans le fonctionnement de votre structure. est ce qu'on pourrait identifier un volet innovant en termes de management, quelque chose que vous pensez avoir innové au sein de l'entreprise? vous avez quelque chose dans ce genre? n'importe quoi. quelque chose qui vous identifie et que vous pensez être une innovation au sein de la structure. une innovation? oui, pas forcément quelque chose qui n'a jamais été fait. oui, je ne sais pas. après, je pense que cette phase d'accueil et d'intégration, elle a été construite au moment de la certification qualité. donc, c'est un outil qui est performant, mais qu'on utilise déjà depuis 2015. là, en ce moment, on est en train de mettre en place les libéraux_3.0. donc, je pense que ça, c'est aussi, alors ce n'est pas innovant de notre part, mais on utilise un produit qui, certes, je trouve innovant avec une formation de chef d'équipe en tant que formateur qui utilise le logiciel et la tablette pour former les salariés. ce qui est intéressant, c'est qu'il y a quand même tout le volet protocole et il y a aussi tout le volet attitude de service qui est très, très élaboré sur l'hygiène, sur plein de volets. et donc ça, je pense que ça va modifier notre façon de voir la formation. sur le plan territorial, on a parlé tout à l'heure des rapports avec la ville, mais un peu plus loin, est ce qu'on peut estimer que vous avez des rapports ou alors un impact territorial? l'impact peut ne pas être mesuré, n'est ce pas? mais ce qu'on veut chercher à voir ici c'est quelles sont vos interactions avec le territoire? en dehors de la ville, est ce qu'il y a d'autres interactions de manière globale avec le territoire? on est très centré sur ce secteur là de la ville après en dehors. ce n'est pas grave et les collectivités, on a parlé de la ville. donc, vous n'êtes centre que sur la roche sur yon? c'est la roche-sur-yon et une quinzaine de communes autour. avec le manque de mobilité de nos agents, en fait, on est en difficulté pour s'étendre. d'accord. manque de mobilité, donc, je suppose que c'est l'un des problèmes que vous avez. et quel autre problème semble t'il important dans la réalisation de vos activités? les horaires décalés, les horaires atypiques. donc, on développe le travail en journée au maximum. aujourd'hui, on n'arrive pas à atteindre les 100%. on connaît à 85% la réalisation du travail en journée. donc oui, nos deux limites, ce sont les horaires décalés et le manque de mobilité. d'accord, il se trouve qu'une entreprise d'insertion fonctionne sur un modèle économique et avec des ambitions sociales qui sont bien définies. la problématique ici, c'est effectivement, est ce qu'il y a une organisation formelle pour arriver à remplir les deux missions économique et sociale? pour poser la question de manière différente. quel est le point le plus complexe dans l'accomplissement de ces deux missions qui doivent aller de pair? mais la difficulté, elle est déjà dans la présentation, c'est à dire qu'il faut accomplir la mission d'insertion en sachant que derrière, il y a un cahier des charges à respecter par rapport au client. donc, il faut toujours avoir à l'esprit que le salarié est en préparation de sa sortie, donc on est toujours sur du mouvement perpétuel, du turnover aussi peu que possible, mais on est aussi toujours dans l'anticipation, avec des clients qui souhaiteraient ne pas changer d'agent alors que ce n'est pas notre mission première. par principe dans l'iae, les gens, on doit leur permettre de sortir avec un emploi durable ou avec une sortie positive. donc, c'est toujours complexe. il n'y a pas d'organisation formelle. c'est toujours complexe de mener à bien les deux missions. d'accord. donc, aujourd'hui, vous ne pouvez pas dire que votre organisation soit optimale pour mener à bien les deux missions totalement efficaces. vous pensez que ce que vous faites actuellement, tel que vous le faites, est ce que ça vous permet de dominer 85% alors que vous voudriez tendre vers les 100% ? on aimerait tendre vers les 100%. après, moi, je pense qu'il y a de la souplesse aussi à opter. on a des agents qui préfèrent travailler le matin de bonne heure. moi, je reste persuadé qu'un objectif, il est important. mais il faut aussi tenir compte de l'humain. donc, ces 15% de prestations. ça correspond à une demande de certains agents. donc moi, je reste plutôt là dedans, dans l'individualité. et puis, tenir compte des attentes de chacun. d'un accompagnement individuel ou individualise ? oui, pour moi la rigueur, l'organisation, en tout cas de notre fonctionnement optimal. il est là, c'est à dire de tenir compte de l'individualisation et des demandes de chacun des agents pour adapter au mieux par rapport à leur parcours. que diriez-vous d'un outil de formation interne formel qui pourrait, par exemple, amener vos salariés à long terme à obtenir une certification cqp par exemple ? est ce que vous pensez que le fait d'avoir au sein de l'entreprise un outil qui vous est dédié, qui travaille en étroite collaboration avec l'exploitation, soit un événement qui pourrait, par exemple optimiser cette organisation? vous pensez que oui? oui, je pense. et puis, c'est vrai qu'il y a de plus en plus de formation aux situations de travail, on le sait avec l'afest. peut être que ça permettrait de former les gens sur le terrain aussi et de limiter, en tout cas, de limiter les freins ou les contraintes de l'exploitation. d'accord, c'était pour introduire l'afest, tout au moins pour voir si vous en avez une idée ici. est ce que l'afest telle qu'elle est proposée au niveau des politiques, est ce que vous l'appliquiez déjà ici? alors c'est en cours, oui. alors sur ménage service.

oui, il y a eu un diagnostic par rapport à l'afest et sur aspire, c'est en cours d'élaboration par rapport à la formation de tuteurs et l'utilisation du libéro. après, ça a été une première étape. rien n'est figé. c'est à construire après. d'accord. donc, vous n'êtes pas là au diagnostic? oui. est ce que tu peux me dire le rendu de ce diagnostic de manière globale, vous en êtes où? pour l'instant, on n'a pas finalisé un diagnostic. on a eu le souhait de former en interne une formatrice formée aux libéraux et donc elle a utilisé ce système là durant les trois derniers mois. donc, on n'est pas encore dans la phase de diagnostic. donc ok, mais en projet ? oui. est ce qu'on peut avoir une estimation du lancement effectif des afest de manière formelle, ici ? de façon formelle, après, moi, ce que j'observe, c'est que dans le cas de l'afest, en tout cas, ce qu'on a fait ici a permis aussi d'intégrer des publics sur de la formation en propre à des personnes qui étaient en difficulté pour rentrer en cqp ou pour entrer dans des formations. ça nous a permis d'individualiser les parcours et d'intégrer plus de salariés et je pense que l'afest pourrait permettre ça. donc, vous seriez plutôt favorable à l'introduction des afest ici ? oui. sur le plan formel, comme outil pédagogique et outil d'acquisition de compétences. puisqu'on on le dit, l'afest, c'est aussi pour acquérir des compétences qui seront valorisées. voilà qui, forcément, ne vont pas jusqu'à la formation. mais plus que ce que j'ai entendu, ce que vous vous mettez un point d'honneur à la formation parce que elle semble être l'élément le plus important. si c'est le cas, un outil pédagogique formel ferait il partie de vos projets futurs? oui, je pense. oui, il pourrait faire partie de nos projets. d'accord, nous tirons vers la fin. j'aimerais bien qu'on parle des perspectives. tout à l'heure, on a évoqué un développement territorial en allant créer une antenne. mais de manière globale, quelles seraient les forces et les opportunités de votre entreprise? je pense que les forces, ce serait qu'on travaille plus avec les collectivités du territoire. moi, j'aimerais travailler le partenariat avec la roche agglomération avec peut être d'autres structures de l'iae ici pour qu'on soit plus repéré dans l'iae sur ce territoire. la perspective, c'est aussi d'inclure saint-gilles-croix-de-vie parce que pour l'instant, c'est une petite antenne à 4 agents. donc l'idée, c'est aussi que la roche sur yon puisse soutenir cette antenne de saint-gilles et apporter aussi d'expertise là dessus. parce qu'aujourd'hui, sur les marchés qui sortent au niveau de la ville, on n'est pas forcément repéré. donc plus travailler aussi avec les facilitateurs de clauses, voilà. plus avoir une place plus formelle sur ce terrain là. donc, si je comprends bien, il n'y a pas beaucoup de relations avec les autres structures de l'iae? pas trop. on a une grosse structure ici qui s'appelle soltisse, qui regroupe beaucoup d'autres structures trait d'union, city intérim. ils sont importants, donc c'est difficile aussi de se démarquer. mais vous savez que normalement ou en principe, des autres structures de l'iae peuvent de prescripteurs? oui, mais on travaille déjà un peu comme ça, mais un tout petit peu. je pense que ça devrait être développé. en terme de pourcentage, quelle est la part de la prescription des structures de l'iae ou des structures de l'état? c'est tout petit. cela veut dire que vous avez plus de candidatures spontanées? oui. à combien de pourcentage? alors, candidatures spontanées de clients privés? non, de vos salariés? d'autres structures de l'iae, c'est infime et à la collectivité, c'est pareil aussi. on travaille quasiment que sur la candidature spontanée, le pli un petit peu. quelle est votre principale difficulté dans le développement? j'ai cru comprendre que l'entreprise veut évoluer. quel est votre principal défi? le recrutement. le recrutement, dans quel sens sur le plan des qualifiés ou des plans de l'éligibilité? alors, sur le plan de l'éligibilité, oui. peut être parce que parfois, pôle emploi n'a pas validé les parcours. en tout cas, des agréments, on a fait le choix de prendre les personnes en cdd parce que nous, on avait décelé quand même des freins et le parcours a montré que non, les freins étaient bien là et pôle emploi n'a pas. on n'a pas été en accord là dessus. surtout, la difficulté, c'est de recruter aussi, c'est à dire qui on manque de candidatures, on manque de candidatures motivées, c'est à dire que des gens déposent un cv, mais derrière, ils ne sont pas forcément présents à la réunion d'information ni aux entretiens. et parfois, leur organisation personnelle ne leur permet pas de travailler dans le secteur de la propreté. on a nous des difficultés pour proposer des journées continues de 7 heures à 14 heures, par exemple. c'est très difficile pour nous parce qu'on a environ 70 clients avec des horaires entre 6 heures 30 et 21h15, et c'est difficile de proposer des journées continues. parfois, moi, je m'attache aussi à essayer de comprendre l'organisation familiale pour que, en tout cas, le contrat qu'on propose soit réalisable pour la personne. il se n'agit pas de les mettre en difficulté. et le problème de mobilité, ce qui fait que si les horaires ne coïncident pas avec les transports en commun, il ne s'agit pas de mettre la personne dans un contrat qu'elle pourra pas réaliser. ok, on arrive à la fin. généralement, on veut savoir s'il y a quelque chose de tout ce qu'on a abordé comme sujet. un aspect que j'ai oublié de mettre un peu en perspective. s'il y a quelque chose que tu penses que tu aurais voulu parler avec moi. moi, je suis preneur. mais là, non. là, je pense qu'on a abordé. bon, je pense que c'est surtout la formation qui est importante. la formation et surtout les perspectives d'évolution d'une structure d'insertion telle que la vôtre. comment pensez vous qu'on puisse évoluer ? donc, c'est ce que je recherche parce qu'on a des structures d'insertion qui sont là depuis des années. et qui gardent le même fonctionnement, oui, c'est vrai, et qui ont normalement besoin d'évoluer. dans certaines structures, on parle d'organisation apprenante dans d'autres, on parle d'entreprise école. le but c'est d'aller voir comment faire évoluer ces structures? et c'est pour ça qu'on va regarder sur le plan organisationnel, parce que effectivement, le problème le plus crucial c'est le recrutement, la satisfaction d'un cahier des charges, la formation associée à la sortie, aux sorties positives. comment organiser ça? et comment peut évoluer de manière formelle pour un nouveau modèle d'entreprise d'insertion, un nouveau modèle de structure d'insertion? c'est un beau projet, c'est ce que je recherche.

0014 *ent85_acc

est ce que vous pouvez me parler d'aspire? depuis combien de temps vous y êtes? de son histoire? alors moi, aspire. j'y suis depuis septembre 2011, où je suis entré à temps partiel en tant que conseillère en insertion. après, j'ai l'historique. comme quoi. bien sûr, à la base, c'était ménage service. et puis, un moment donné, il y avait les deux activités aussi entre ménage service et aspire. mais c'était une même entité. et puis, avec la loi borloo de 2005, il a fallu séparer le professionnel du domicile. donc là, il y a eu la création vraiment de d'aspire sur le plan professionnel et ensuite ménage service, qui a eu sa propre identité aussi. et donc après, bien sûr, le but de nos structures, comme l'on dit souvent, c'est que comment,

dirais-je, bien sûr, l'entreprise a été créée par rapport à l'insertion, aux difficultés que certains publics pouvaient avoir pour aller vers l'emploi et donc l'insertion aide des personnes à s'insérer ou à lever les freins et à s'insérer professionnellement. et puis, dans la société, et en même temps sur le plan économique, on a besoin aussi des salariés pour que notre activité puisse vivre. donc, je veux dire, l'un et l'autre se soutiennent. sur le plan des valeurs. que pouvez-vous me dire sur les valeurs structure? alors c'est vrai que c'est une bonne question. les valeurs. après, c'est vrai que je ne les ai pas toutes en tête, mais il y a une déontologie. oui, il y a une déontologie. je sais plus, je pense qu'on avait déjà on avait travaillé là dessus, mais moi, par rapport à ce qui me vient vis à vis des valeurs. après, je pense qu'il y a des éléments écrits. il y a quelque chose d'écrit sur le plan des valeurs et déontologiques, mais j'ai pu en être faite. la vision du marché, bon, je sais que vous n'êtes pas dans le volet commercial, mais quand vous voyez l'environnement de l'entreprise, qu'est ce que vous pouvez en dire sur son marche en tant qu'entreprise de services et sa concurrence? je dirais par rapport à d'autres entreprises, nous avons comment dirais-je, je pense un certain respect vis à vis des salariés par rapport déjà au temps de travail, par rapport à une intervention. je pense qu'il y a des marchés qu'on ne retient pas parce que justement, soit on est par rapport à ce que les services veulent mettre comme moyen et bien nous avec parfois. bien sûr, le temps pour une intervention va être plus long. parce que voilà, il y a du respect. on sait qu'il y a tant de temps et on n'est pas là non plus pour épuiser les personnes. sur le plan de la concurrence, qu'est ce que vous pouvez dire? nous, on se démarque, c'est justement par rapport à l'accompagnement où je vois que ce soit aide en tant que chef d'équipe ou amélie encadrante, vraiment, comment dire? les salariés sont vraiment encadrés sur le terrain, donc il y a là, il peut y avoir un service. en fait, ce service là qu'on apporte en plus de la concurrence, c'est ça, c'est sûr. c'est un de nos points forts par rapport à un marché. je pense que ça peut faire la différence. le fait qu'il y ait cet encadrement et que les encadrants sont là très vite pour rectifier s'il y a par exemple un mécontentement. ou alors aussi, je pense, pour réajuster vis à vis du client en disant bah oui, mais voilà, sur le cahier des charges et voilà ce qui est noté. vous demandez ça? ça n'entre pas dans le cahier des charges. voyez, on est vraiment là aussi. et s'il y a un problème, elles vont sur le terrain, elles vont voir sur le terrain, elles vont voir le client. et qu'on puisse s'échanger. il y a vraiment du concret. quel est votre rôle? alors moi, mon rôle, bien sûr, je travaille en lien avec amélie et aide. notamment, par rapport à la posture aussi des salariés. bon, bien sûr, je vois amélie et aide vont parfois rectifier d'elle même. bien sûr. puis elles le font régulièrement, sans passer par moi. a un moment donné aussi, par rapport à l'hygiène aussi. si c'est récurrent, elles me disent brigitte, il serait important, que tu puisses voir ça avec la salariée, par exemple. mais après, je dirais que, moi, mon rôle par rapport, je dirais leur travail actuellement dans l'entreprise, c'est que si je les accompagne par exemple sur des difficultés sociales, sur des freins à l'emploi qui peut être parfois la santé, le logement, des soucis avec pôle emploi, des soucis avec la caf. si, à un moment donné, je les accompagne ou je les oriente pour qu'elles se libèrent de ses tracas. du coup, ça se ressent aussi dans la qualité du travail, par exemple. il y a un projet de structure à votre connaissance? oui, a, se développe. le but, déjà nous nous sommes installés sur saint-gilles, donc on espère que ça va monter en puissance. et puis là, bien sûr, le projet de déménagement, étant donné que, surtout pour aspire par pour ménages, mais pour aspire, les locaux sont trop étroits par rapport aux consommables ou fournitures, le matériel. il faut de l'espace. puis, il nous faudrait aussi un parc de véhicules plus important aujourd'hui. donc, d'abord, une expansion géographique, en plus maintenant des meilleures conditions de travail. il n'y a pas un projet à l'interne qui pourrait justifier justement ces projets de déménagement, par exemple la mise en place d'un plateau technique. ce genre de choses? parce que en discutant avec aide, ce serait d'avoir une bonne salle de formation à faire des essais. il n'y a pas ce genre de chose? non, il n'y a pas. et c'est vrai qu'on en a parlé. il faut vraiment qu'il y ait de l'espace professionnel pour qu'on puisse évaluer les personnes et puis les former aussi. que ce soit dans les deux sens qu'on puisse former, peut être sur un plateau technique. comme vous le dites que les salariés qu'on puisse aussi peut être les évaluer. mais est ce que c'est en projet ou c'est juste pense ? bah, disons qu'après, on pourra lorsqu'on aura les nouveaux locaux. peut être que c'est quelque chose qu'on pourra mettre en place. mais moi, à ma connaissance, je ne sais pas si ça sera la priorité dans un premier temps. on va maintenant parler d'un autre volet qui est celui de votre personne, l'expertise, vos années d'expérience. donc, vous pouvez situer globalement vos années a combien? ce n'est pas seulement ici, mais en matière d'accompagnement. alors en fait, c'est quand même assez simple. parce que c'est vrai qu'avant d'entrer à aspire, je n'étais pas conseillère en insertion. j'ai fait quatre métiers dans ma vie professionnelle et donc j'ai commencé une formation de conseillère en insertion en 2010, j'en suis sorti en avril 2011 et en juillet 2011, j'entrais dans une structure à temps partiel et en septembre, je rentrais ici, à ménage service, aspire en complément du temps de travail que je faisais à côté. mais auparavant, non, je n'étais pas du tout dans le social. mais vous avez des formations pour l'accompagnement ? oui. conseillère en insertion est un qualificatif ? oui c'était un titre professionnel, je pense, reconnue par le ministère du travail. c'est de la formation professionnelle et j'ai un bts. avez vous une bonne connaissance de l'iae? et comment est structure l'iae en france et dans votre bassin d'emploi? oui, ça va. alors c'est vrai que par rapport à la france, oui, c'est quelque chose, mais je ne suis pas vraiment. moi, j'ai le sentiment quand même. alors la vendée, ça dépend des secteurs. je trouve qu'on a quand même une dynamique concernant l'iae en vendée. alors après je ne saurais pas trop dire par rapport à la france comment on se situe. je voulais juste savoir si vous connaissez les instances? comment vous voyez ? après, oui, les instances, alors moi, je connais les différentes structures de l'iae. c'est vrai qu'à la base, on va plutôt partir par les chantiers d'insertion. moi, je parle des chantiers d'insertion, je parle bien de l'iae. parce que après bien sûr, il peut y avoir aussi des personnes qui sortent des esat aussi, parfois qui peuvent aller en chantiers. mais moi, je parle du chantier d'insertion. du chantier d'insertion, les salariés, parfois, vont en associations intermédiaires ou alors peuvent aussi venir dans nos structures, dans nos entreprises d'insertion. parfois, la marche est un peu haute parce que c'est vrai que nous, on est le dernier palier avant d'aller vers l'emploi ordinaire. du coup, je pense quand même que c'est une bonne progression quand on revient de chantiers où on passe peut-être un an, voire deux en chantier. après, on arrive chez nous où on passe un an, deux ans, voire même parfois plus. et du coup, les

personnes ont le temps d'abord de reprendre confiance et de se qualifier. et ensuite, une fois qualifiée, le permis de conduire parce que ici sans permis de conduire. on ne va pas très loin pourtant on est une petite ville, mais on ne va pas loin. une fois qu'il y'a le permis de conduire, la qualification, la santé parce qu'on a quand même de plus en plus de personnes en situation de santé fragile. et je veux dire après, ça ouvre les portes pour aller vers l'emploi durable. alors moi, je dis bon, il y a des chantiers d'insertion, les aci, les ai, les ei, les etti aussi. après, je pense que j'ai fait le tour. c'est une logique de parcours qui devrait être? on sait qu'aujourd'hui la logique n'est pas toujours suivie dans cet ordre là? oui, bien sûr que non, mais quand même. je pense que par la force du voyez nous, parfois, on a employé des personnes. en fait, on s'est aperçu que la marche était trop haute, c'est à dire, nous, il faut que les salariés soient autonomes. ils ont les codes. ils ont les clés des clients. il faut qu'ils prennent le bus, faut qu'ils sachent s'orienter. après, même si parfois ils travaillent en binôme, ou alors il y a l'encadrant qui est là. mais il faut quand même avoir une certaine autonomie. et on parfois, on s'est aperçu que les personnes non autonomes, on les renvoie assez rare, mais on les réorientait vers un chantier d'insertion parce que l'entreprise d'insertion va surtout chez nous. parce que nous, c'est quand même on travaille à l'extérieur, on n'est pas en atelier parce que des entreprises d'insertion, on n'est pas en atelier. du coup, ça devient trop difficile à gérer pour les personnes. est ce que vous participez dans le recrutement? en termes de ressources humaines. il fut un temps parce qu'à un moment donné. moi, quand je suis entré à aspire. j'avais deux casquettes c'est à dire, j'étais encadrant technique et conseillère en insertion. j'ai eu ces fonctions jusqu'en octobre novembre 2018. et étant donné que les structures se développent, moi, je travaille trois jours par semaine ici. je travaille le mercredi, jeudi, vendredi. je ne pouvais plus qu'à un moment donné. je ne pouvais plus. donc, depuis fin 2018, je suis uniquement conseillère en insertion. qui se charge du recrutement ? alors là, c'est la directrice et la responsable de terrain. et moi, j'ai fait du recrutement. à un moment donné avec marie-josée, mais sur ménage service. quel est le type d'accompagnement que vous utilisez pour vos salariés? ben moi, je travaille de façon en individuelle. ce que j'aimerais mettre en place, développer, ce sont des ateliers, notamment sur le site de pole emploi où aujourd'hui, il y a des outils très intéressants. que les salariés ne savent pas utiliser. même pour l'actualisation, je dirais que parfois, ça m'arrive, ils le savent, les salariés. quand est ce que tu pourrais m'actualiser? bon, allez d'accord, je vais le faire. je les actualise alors que j'aimerais à un moment donné aussi. je ne comprends pas qu'on ne l'a pas fait depuis longtemps. on ne prend pas le temps, mais c'est de montrer sur écran, sur vidéo. voilà comment ça se passe avec l'actualisation. et aujourd'hui, comment on peut faire avec un smartphone pour s'actualiser? prendre en photo sur son bulletin de paie et l'envoyer. donc un accompagnement individualisé plutôt dans les aspects en aval? ce qui nous, notre organisation en fait, c'est que tous les 4 mois, il y a un entretien officiel, c'est à dire que c'est un document. d'abord, il y a le contrat d'objectifs pour éventuellement mettre le projet. pourquoi elles sont là? qu'est ce qu'elles attendent? etc. quel frein à lever entre la mobilité, le logement, la santé? ce n'est déjà pas mal, les ressources. donc ces rendez vous là, moi, je remplis donc un document, je scanne et je l'envoie à pôle emploi. notre référent pôle emploi. a côté, les salariés, par exemple, peuvent venir une fois par cet entretien tous les 4 mois. il est rémunéré. on a décidé comme ça. et par contre, si les salariés ont des besoins entre deux, par contre, c'est hors temps de travail. elles viennent me voir, brigitte. j'aimerais voir ce matin. je vois bien myriam qui est passée. brigitte, j'aimerais tu vois pôle emploi? est ce que tu as le temps? ok. et moi? du coup, j'ai énormément de rendez vous individuels. oui, on règle pôle emploi, on va régler les problèmes de la caf. on va régler des problèmes de santé, où je vais être beaucoup dans l'écoute. là, je viens de terminer une formation d'intervenante systémique et c'est une formation qui s'est faite à nantes, où chaque année pendant 3 ans, c'était 5 sessions de 3 jours. et donc, ça m'a apporté justement des outils pour avoir une approche, je dirais un petit peu qui ressemble à l'afest, c'est à dire au lieu d'apporter des solutions. voilà, c'est se poser les bonnes questions. c'est comment pour toi? et comment tu ferais si, si c'était possible pour essayer de faire émerger vraiment le problème du symptôme. pouvez vous répéter la formation? la formation intervenante systémique, donc, c'est à dire travailler la relation au travail. la relation dans un système, ça peut être un système professionnel, familial, institutionnel. ça peut être aussi au sein d'une associée des bénévoles. là vous m'avez décrit un accompagnement au niveau interne, beaucoup plus à l'externe. comment vous faites pour accompagner? quand je parle de l'externe, par exemple, allez trouver un emploi, vous le faites, vous les aider ? alors c'est vrai que c'est le cas échéant, je vais le faire, mais je dirais que c'est quelque chose aujourd'hui et j'en suis consciente. je prends pas le temps ou je n'ai peut-être pas suffisamment le temps de le faire, mais parfois, je n'ai pas forcément me déplacer. mais je peux appeler une entreprise en leur disant voilà, je l'ai fait aussi. l'autre jour, j'ai envoyé le cv par mail en disant voilà, monsieur, un telle va se rapprocher de vous pour un poste. mais je suis consciente que cette notion d'aller voir les entreprises et de voir avec eux le profil qu'ils recherchent et comment on pourrait positionner un salarié, c'est quelque chose que je ne fais pas. et après leur sortie d'ici, est ce qu'il y'a quelque chose qui est mis en place pour les suivre ? j'avais commencé à faire une trame justement pour une sorte de questionnaire pour les interroger. je dirais dans les six mois dans la sortie, et ce n'est pas encore fini. ce qui nous amène au thème 3, les parties prenantes. quels sont vos principaux partenaires pour l'accompagnement ? on a pôle emploi, avec notre référent. vous voyez les salariés sur aspire. on a deux agences pôle emploi, la roche sud et roche nord. de l'autre côté de la route, c'est roche sud. ici, c'est roche nord. que des salariés résident roche sud, roche nord. moi, j'appelle toujours notre référent de roche nord, mais moi, je vois avec maxime. chaque semaine, je crois que je lui envoie 3 ou 4 mails. et du coup, sur des situations, des salariés parfois vont à l'agence et n'arrivent pas à dépatouiller. si je peux me permettre ou à régler, du coup, lui va nous aider à résoudre le problème. il y a aussi des assistantes sociales à la-roche-sur-yon. je vais m'appuyer aussi parfois vers des homologues, vers d'autres structures qui peuvent aussi moi m'aider à trouver des pistes. nous, à la roche, nous avons aussi les clie, les commissions locales d'insertion et de l'emploi. donc, ça fait partie du conseil départemental. donc, eux, souvent, peuvent trouver des solutions pour les personnes qui bénéficient du rsa ou des aides financières. moi une fois c'est pareil, je cherchais, je ne sais pas, un psychologue du travail. je cherchais une solution pour qu'une salariée puisse se trouver une aide. et du coup,

j'avais contacté le responsable de la clie roche sud. puisque je le connais mieux. et du coup, il m'avait donné des pistes après ce matin. aussi, on parlait du conseil départemental. on parlait de la plateforme de la mobilité. donc ça aussi, je me rapproche d'eux. je travaille aussi avec alors là, ce n'est pas la clie, c'est le plie, le plan local d'insertion et de l'emploi, ce qu'on voit là. parce que si vous voulez parfois le plie ou la mission locale nous oriente des personnes. et lorsqu'on les embauche, lorsqu'elle rentre dans la structure, eh bien, les salariés font toujours partie de la mission locale et du plie. c'est à dire que pour le plie, par exemple, c'est une étape dans le parcours, et donc régulièrement, les salariés qui nous sont orientés par la mission locale et le pli. j'ai des tripartites avec le conseiller en question, la salariée et moi pour justement faire un bilan régulier. donc il y'a ça et puis après moi, parfois aussi, j'ai le service d'insertion sociale de la ville, ccas où là, j'oriente souvent les salariés pour des microcrédits, pour acheter une voiture, financer un permis de travail. je ne travaille pas mal avec eux. et puis après moi maintenant, mais après, c'est moi des partenaires. mais je me suis vu parfois accompagné des salariés à la préfecture pour gérer des titres de séjour. je me suis vu aussi les accompagner au sein de la police, où ils ont aussi une assistante sociale pour gérer des problèmes, les orienté vers sos femmes, on travaille avec sos femmes. on travaille aussi à la cimade, mais il y a le cidf. c'est le centre d'information de la femme. maintenant, c'est plus mixte. à l'époque, c'était vraiment pour soutenir ils y' avaient des ateliers pour soutenir les femmes. lorsqu'il y avait de la maltraitance, lorsqu'elles veulent un divorce, par exemple, elles ont deux juristes qui les reçoivent gratuitement pour leur donner des conseils et les aider à faire des courriers types, etc. est ce qu'il y a parmi ces partenaires, des partenariats formalisés c'est à dire un contrat de partenariat? on a eu justement avec le plie, un moment donné, un contrat de partenariat et ça fait très longtemps qu'on ne l'a pas signé. donc, je crois qu'aujourd'hui, il faudrait redemander à marie-josée, mais je n'ai pas le sentiment qu'on en est d'accord. quels sont vos rapports avec le prescripteur ou les prescripteurs pole emploi qui doit normalement envoyer des personnes? et donc, quels sont vos rapports avec pole emploi? je dirais que moi j'ai des bons rapports avec pôle emploi. il faut quand même. et puis, je pense que c'est important aussi parce que à un moment donné, on a toujours, moi, je sais que j'ai besoin de leurs conseils. mais bon, je ne sais pas avec qui on en parlait, mais pôle emploi aujourd'hui, c'était hier soir. j'étais à une réunion. je suis bénévole aussi. à côté, dans une association, on accompagne des demandeurs d'emploi en tant que bénévole. mais on pense qu'aujourd'hui, pôle emploi est plus là pour orienter les demandeurs d'emploi vers des prestataires de services, c'est à dire pour des actives emplois. vous savez des dispositifs de deux, trois mois pour se réorienter vers maintenant, valoriser son image. ils sont plus là pour orienter que pour réellement accompagner les demandeurs d'emploi. moi, je vois que personnellement, je trouve que pour les salariés, demandeurs d'emploi, salariés qui sont inscrits à pôle emploi, parfois, ils disent bien qu'ils ont le sentiment de ne pas être écoutés, de ne pas avoir de solution par pôle emploi. moi, de mon côté, en tant que conseillère en insertion pour certaines situations. moi, je trouve quand même qui, me concernant, je les trouve très soutenant quand même. en matière d'insertion, justement, quels sont aujourd'hui les difficultés que rencontrent ou les limites ? ici, à ménage service. nous avons beaucoup de personnes d'origine étrangère. il y a la langue, mais pas tant ça, parce qu'on ne travaille quand même pas mal sur la langue. je dirais d'abord la mobilité. ça, c'est ça, c'est surtout dans les métiers de la propreté. et nous, les bus démarrent à 7h, ce n'est pas à nantes. à nantes, dès 5 heures du matin, vous pouvez prendre le bus. nous ce n'est pas le cas. il y a des zones où vous avez un bus qui passe toutes les 20 minutes, donc il faut s'organiser. je dirais que la mobilité, quand même parfois, le manque de qualification part justement parce que quand les personnes d'origine étrangère viennent, il faut quand même commencer par mieux maîtriser la langue. donc, déjà, c'est un parcours. et après, pouvoir se qualifier. dans les métiers de la propreté, je dirais qu'elles sortent en général régulièrement avec un cqp. il n'y a pas fait dans le cadre du travail, donc je trouve que là, il y a vraiment de bonnes conditions. après, si les salariés veulent faire un autre métier secrétaire, on a vu aussi des personnes qui sont aide soignante aujourd'hui. parfois, c'est là où on voit la limite de la langue et de la compréhension et de l'expression écrite aussi, plus l'expression écrite, il y a ça. et puis, ce que je voulais dire aussi, c'est qu'aujourd'hui, je m'aperçois que je dirais que surtout, la femme d'origine étrangère a besoin de travailler. mais j'ai le sentiment qu'une fois à la maison, il faut qu'elle fasse comme si elle ne travaillait pas. c'est à dire la cuisine, le ménage, s'occuper des enfants. et du coup, je m'aperçois qu'elle voudrait un temps plein parce que financièrement, elle s'en sortirait davantage. ce que je peux, je comprends. d'un autre côté, on sent que le temps partiel par rapport à la famille, ça leur va bien. donc, il y aurait cette limite là. et puis moi, je pense quand même sans permis. déjà, au niveau de la ville, il y aurait un trafic de bus, un réseau beaucoup plus important. ça faciliterait énormément les déplacements. puis on a aussi aujourd'hui dans notre public de plus en plus de personnes avec des soucis de santé. vous avez quoi comme outils d'accompagnement? c'est vrai que je n'ai pas beaucoup d'outils. en fait, j'ai très peu d'outils d'accompagnement. moi, j'ai mes tableaux après pour les salariés. j'écris une fiche type aussi d'enquêtes métier pour qu'elles puissent aller faire des enquêtes métier. j'ai fait aussi un tableau pour qu'elles puissent comparer deux métiers. c'est à dire, parfois, elles ont un doute sur un métier ou sur un autre. donc, ce que je fais, c'est que je leur fais mettre les tâches du métier. on s'appuie sur les fiches métiers pôle emploi. on met les tâches des deux métiers différents et selon si elles ont envie ou elles connaissent où elles maîtrisent un peu plus, on est soit plus de plus ou trois plus ou alors des moins. si vraiment elles n'ont pas du tout envie, elles ne connaissent pas du tout. ça ne leur plaît pas. on met un, deux ou trois moins et à la fin de la page, on additionne les plus et les moins et on compare les deux métiers, voir celui où il y a le plus d'avantages de plus et voir quel est leurs centres d'intérêt par rapport à ça. on va travailler le cv. bien sûr, nous allons travailler la lettre de motivation. un tableau d'accompagnements? oui, moi, j'ai mon tableau. après, j'ai des tableaux d'accompagnement. je vous disais, j'ai mes fiches déjà où on met des objectifs. après, j'irais comme tous les quatre mois remplir ma fiche avec quelles démarches ont été effectuées par rapport au dernier objectif? dernière mission. dernière démarche ce qui a été fait, ce qui n'est pas fait. et puis après, on prévoit les futurs objectifs des quatre prochains mois. et puis autrement, moi, j'ai un suivi. bien sûr, sur ordinateur, je fais un petit résumé de l'entretien de ce qui a été vu. quels sont vos objectifs chiffrés en termes d'accompagnement? mais alors, je vais vous dire je pense que j'ai la chance

ici. déjà, nous n'avons pas de logiciel pour le suivi parce que je sais qu'il y a des structures qui ont des logiciels pour le suivi des salariés. moi, je n'ai pas de logiciel et par rapport aux sorties? moi, je ne vous cache pas, aujourd'hui, ce que j'aimerais, c'est davantage travailler rapidement la sortie, le projet. aujourd'hui, c'est quand même un peu difficile dans la mesure où les personnes, lorsqu'elles arrivent dans notre structure, souvent c'est leur premier emploi et elles se disent enfin, j'ai un travail. donc grâce à ce travail, parfois, ça leur permet de bénéficier de la caf, ça leur permet d'obtenir un titre de séjour, etc. et au niveau de mes collègues encadrants, tout à l'heure, marie-josée disait qu'au niveau de sève, le but, c'était que des salariés très rapidement aillent vers l'emploi, un emploi durable. et nous, nous, ce qu'on aime bien aussi, c'est que la salariée se pose dans la structure et qu'on puisse travailler un certain temps sur qu'elle puisse travailler un certain temps dans la structure et qu'elle ne part pas tout de suite. alors moi, je suis un petit peu en porte à faux entre les deux, c'est à dire que j'aimerais travailler et que les salariés aient du temps pour travailler vraiment en profondeur leurs projets et mes collègues et parfois me disent ah ben non, brigitte, tu ne vas pas nous l'enlever tout de suite, quelque chose comme ça. et du coup, alors on a quand même sur aspire étant donné qu'elle se forme régulièrement en tant qu'agent de propreté. du coup, à la sortie, elles ont souvent un travail. mais je ne peux pas dire que moi, c'est un travail. ce n'est pas moi, forcément, qui a appelé l'entreprise qu'il l'ait positionnée, c'est elle, une fois sortie parfois, qui vont se dire ok, je suis qualifiée. et elle trouve du coup assez facilement un poste dans la propreté. mais alors, au niveau de mes sorties, ça dépend des années et des années où on va avoir plutôt des sorties positives. je ne pourrais pas vous dire le pourcentage. comme je disais, je pense que j'ai la chance avec marie-josée. où marie-josée comprend que les sorties ont fait pour le mieux. ce n'est pas toujours comme on voudrait. et nous, on a beau vouloir, vous savez bien si la personne n'est pas en capacité ou ce n'est pas son projet, il y a des salariés, quand elles sortent, elles préfèrent s'arrêter, prendre un ou deux mois pour souffler et après rechercher un emploi. moi, ce que j'essaie de faire quand même à la sortie. si la salariée n'a pas d'emploi à la sortie, j'essaie toujours qu'elle ait un accompagnement. si elle a plus de 26 ans avec le plan d'insertion et de l'emploi, parce que je me dis que le plie à la roche, ils sont vraiment actifs et ils aident vraiment. ils ont même des services à côté. elles peuvent avoir une psychologue. elles peuvent éventuellement si elles ont déjà un permis et elles n'ont pas roulé de voiture depuis longtemps et n'ont pas conduit. elles peuvent gratuitement avoir à peu près cinq ou six leçons de conduite. donc je vois lorsqu'elles sortent d'aspire. s'il n'y a rien derrière, je leur dis moi, si vous le voulez bien, j'aimerais vous positionner sur le plie pour que vous ayez un vrai accompagnement derrière. quelles sont vos méthodes? comment êtes vous organisée? oui, moi, je fixe mes rendez vous. je disais officiel. donc forcément, comme j'ai un tableau. je suis les accompagnements, les accompagnements officiels, je mets les dates. donc tous les quatre mois, j'en programme un. et sinon après, c'est à la demande des salariés qui viennent vers moi. elles me disent de brigitte alors c'est vrai que c'est bien et ce n'est pas bien. parce que, par exemple, moi, parfois, j'ai un travail. je me dis bon, aujourd'hui, je n'ai pas de rendez vous, je vais avancer, me mettre à jour dans mon travail, etc. et puis bon, il suffit qu'il y ait trois salariés qui passent, qui ait besoin. si je suis disponible, je vais leur dire ben oui. souvent c'est au dernier moment, ou alors c'est moi qui les rappelle en disant tu sais, je me suis renseigné sur telle affaire. par exemple, j'appelle pôle emploi pour essayer de dénouer un problème. donc, je la rappelle, je dis, est ce que tu pourrais venir me voir parce qu'il y a des choses à faire, etc. et voyez, c'est comme ça. donc c'est souvent, comme on dit, souvent ponctuel. vous trouvez que c'est souvent ponctuel, donc un accompagnement ponctuel. le dernier thème: les perspectives. comment est ce que vous voyez l'entreprise dans deux ans? j'imagine quand même l'entreprise, je vais vous expliquer. normalement, je vais continuer quand même l'année prochaine. je ne sais pas combien d'années, mais en fin d'année, je vais prendre des droits à la retraite. mais j'ai besoin de travailler quand même. j'ai besoin de continuer. et du coup, j'ai proposé à marie-josée de travailler en tant que prestataire de service. être conseillère en insertion ici. de continuer en tant que prestataire de service. parce que moi, je travaille dans une autre structure à côté et du coup, je lâcherai l'autre structure pour travailler que sur aspire. donc après, je pense travailler minimum 2 ans, peut être, voire trois ou quatre ans. je ne mets pas de limites. après, tout dépendra aussi des besoins de l'entreprise. moi, ce que je vois bien tout à fait, aspire, de toute façon, on va se développer, c'est sûr, très rapidement. vous me parlez de cinq ans, moi, dans cinq ans, je pense que parti comme c'est parti, je vois une belle entreprise avec beaucoup plus de femmes, beaucoup plus de salariés. et je pense qu'avec les démarches, justement que nous sommes en train de faire, je pense quand même avec une bonne organisation. déjà, ce n'est pas mal rigoureux et assez rigoureuse. peut être qu'on se sera développé aussi sur d'autres communes en vendée, de développer les points géographiques. moi, je vois bien ça. aujourd'hui, sur aspire, à part les encadrants, il n'y a pas de cdi. il y a des salariés en insertion. il n'y a pas de cdi. peut être qu'il y'a des salariés que l'on va mettre en cdi, pour justement qu'elle soit peut-être tutrice ou tuteur des personnes en insertion, en complément de la chef d'équipe et de l'encadrement technique. ce serait pour vous un souhait ou si vous pensez que ce plan organisationnel, ça irait mieux pour l'entreprise? après, le but n'est pas de mettre en cdi tous les salariés, mais ça permettrait de s'appuyer sur des personnes qualifiées qui puissent justement parler de l'afest qui permettrait justement un accompagnement renforcé. vous, en tant que conseillère en insertion, quelles seraient vos attentes ponctuelles aujourd'hui? moi, mes attentes ponctuelles, comme je disais, ce serait faire davantage d'ateliers collectifs. et je souhaiterais que les salariés en insertion aient du temps qui soient vraiment, comment dire, programmé pour travailler vraiment leur projet professionnel ou leur projet de formation en temps rémunéré. parce que c'est, comme je disais tout à l'heure, les salariés. nous, on a quand même beaucoup de femmes qui ont des enfants en bas âge. elles travaillent que 20 heures, donc on peut considérer qu'elles aient du temps à côté. ben non, ce temps qu'elles ont à côté, c'est là que je parlais des limites, ne sert pas pour aller chercher du travail. il est utilisé pour aller à la caf, chercher les enfants à l'école et s'occuper de la famille, de la maison. tandis que s'il y avait un temps rémunéré, eh bien voilà, ce temps, ce serait pour elle et où on pourrait travailler en profondeur. vraiment, le projet est davantage avancé. c'est pendant ce temps que vous voulez mettre au point des ateliers? aussi il pourrait y avoir ça. est ce qu'il y a une autre limite à ces ateliers que vous voulez justement régulièrement mettre en place en dehors du

temps qui ne leur est pas dédié à autre chose qui empêche ça sur le plan externe ou sur le plan interne? aujourd'hui, il faut déjà dire qu'on négocie et voir ce qui est possible à faire en terme de rémunération. déjà, parce que c'est plus de temps productif. c'est productif pour autre chose. c'est productif pour leur projet, mais autrement, non. moi, je pense que si on mettait en place ces temps là, et ce que je trouve intéressant aussi, peut être, de travailler le projet, par exemple, même parfois en collectif, en atelier. c'est qu'on voit bien aussi, en échange, les salariés peuvent se soutenir mutuellement. donc, si je vous dis que la principale difficulté aujourd'hui en matière d'accompagnement vous répondriez quoi? moi, je pense que je tirais le temps, le temps. dans l'insertion, je veux bien que vous soyez au courant de l'évolution de ce secteur là, au moins au niveau de votre bassin, est ce qu'il y aura des opportunités à saisir pour tous les salariés? dans l'insertion, que ce soit sur le plan des lois ou que ce soit un partenaire potentiel ou autre chose? il y'aurait des opportunités que vous pensez qu'il faudrait saisir? je trouve qu'actuellement, ça bouge beaucoup au niveau au niveau de l'accompagnement. on parlait de l'afest, par exemple, faisait des choses comme ça. par exemple, on parle de l'afest, on parle de séve. j'en parlais ce matin là de permis pour bosser. ça se fait à la roche-sur-yon, où il y a plein d'institutions, pôle emploi. on se regroupe pour trouver des solutions pour améliorer la mobilité de nos salariés. voyez, par exemple, hier, j'étais à une réunion et justement, un des responsables de groupe, disait par exemple lui, ce monsieur est directeur d'un chantier d'insertion de la ville de la roche sur yon et il disait par exemple permis pour bosser. eux, ils ont des camions, ils vont sur des chantiers faire des espaces verts. il dit maintenant, c'est lui qui me donnait cette piste là hier. et quand ils vont sur les chantiers, ils disent aux salariés qu'ils sont en permis pour bosser là, qu'ils sont en train de passer le permis de conduire et disent tiens, plutôt que de papoter dans le camion et de parler de n'importe quoi. et chacun, et ce, sur un smartphone en train de regarder ce qui s'y passe. eh bien non. regardez plutôt les panneaux tout en allant travailler, ils revoient le code de la route. en fait, je me dis mais quelle bonne idée, quoi? et qu'est ce que tu ferais là? et comment ce panneau pour toi, c'est quoi? et en même temps, du coup, ils révisent leur code, par exemple. et je me dis qu'il y a justement ces ateliers là, justement, permettent ensemble de trouver des solutions. après, il y a des petites choses à faire. on a le sentiment que c'est tout un monde, mais il y a des petites choses à faire, à notre portée de main qu'on peut utiliser. après, je vois la roche comme partout, il y a beaucoup de forums qui sont en place. on réfléchit sur des grandes choses, sur des petites choses. il y a beaucoup de projets. ça fuse dans tous les sens, mais le concret. après, qu'est ce qu'on fait, quoi? parce que le problème, c'est que nous, on n'a pas les moyens humains pour travailler, faire notre job et être après, je dirais la tête pensante pour toujours apporter des solutions, etc. et aller à des forums. si on veut, on est presque tous les jours à des réunions, des forums et en même temps les idées. mais c'est extraordinaire ce qu'il propose. comment est ce que vous vous informez? est ce que vous avez des informations justement pour ces nouveaux dispositifs? comment vous obtenez? moi aussi, j'ai la chance aussi de participer sur aspire à des rencontres de conseillères en insertion, c'est à dire que sur la roche, à la base, c'était avec la fédération des entreprises d'insertion. donc, il y avait les entreprises et nous les cip, on s'est dit pourquoi on se rencontrerait? pas pour parler de nos difficultés, des freins qu'on peut rencontrer. donc, il y a deux entreprises de la roche, il y'a saint-gilles et challans. maintenant, on est à peu près 8, 9 conseillers en insertion. on se regroupe et par ce biais là, non seulement on peut traiter des situations difficiles, mais on peut aussi avoir parce que chaque cip va à des réunions différentes ou des forums différents. et on apporte nos pistes. c'est terminé, bien merci. sauf si vous pensez avoir quelque chose à ajouter à notre entretien, par exemple, tout à l'heure, on évoquait ce n'est plus dans le cas de votre travail. mais on a évoqué la possibilité d'optimiser l'organisation pour pouvoir remplir à la fois la mission économique et sa mission d'insertion. avez-vous une idée à ce niveau là? comment est ce qu'on peut rendre plus efficace l'organisation de l'entreprise pour optimiser un peu les choses? je pense qu'aujourd'hui, on en est conscient encore plus en plus optimisé. alors après, je pense que nous, on apporte aussi nos pistes. mais aussi, je pense que marie-josée, sur ce plan là, est tout à fait en mesure de nous dire voilà, il y a un prestataire extérieur qui peut venir nous aider pour réfléchir là dessus, par exemple. pour vous, c'est quoi? est ce que ça repose, ce mariage entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux? moi, ce qui me vient comme ça serai sur l'intelligence de chacun. je pense que ça peut se mettre en place et je pense que nous, on est en capacité de faire ça en même temps sur l'écoute des besoins de chacun et à un moment donné, je pense qu'aujourd'hui, on est quand même beaucoup dans l'écoute des besoins de chacun et qu'à un moment donné, on peut trouver un compromis.

0015 *ent85_ce

ça fait vingt-ans que ménage service existe, dix-ans pour aspire et effectivement, c'est des choses en intégration, en accueil d'agents ou d'encadrants qui sont données, c'est à dire qu'on a un livret d'accueil avec effectivement l'historique de l'entreprise. donc la vision du marché, vous en avez? la vision du marché, je pense que pour moi, il y a un potentiel, c'est à dire qu'il y a beaucoup de personnes qui auraient besoin de structures. mais on n'a pas assez de structures, et la concurrence? la concurrence, je pense qu'en vendée, elle n'est pas forcément présente. c'est plutôt des partenariats. on a deux, trois entreprises dans l'insertion de la propriété, par exemple, avec qui on va travailler. il n'y a pas de réelle concurrence. vous pouvez me redire votre rôle en tant que tutrice? mon rôle en tant que tutrice, je vais plutôt accompagner, encadrer les agents sur le terrain. on n'a pas tout à l'heure d'une perspective d'évolution, y'a t'il un projet dans ce sens? oui. qui serait quoi? formatrice. en fait, il y a une évolution pour l'entreprise. effectivement, je pense qu'il y a une possibilité de création de postes de formation ou en tout cas, de compléter le poste de chef d'équipe avec de la formation. sur le plan, justement, la formation interne. quelle serait votre vision de la formation interne? je pense que c'est l'avenir et que toutes les structures qui vont former en interne leurs agents auront de meilleurs résultats ou une meilleure évolution ou développement. donc vous serez plutôt favorable à un outil de formation à l'interne? oui, effectivement, je pense que c'est l'avenir. c'est former son personnel en interne. une sorte d'entreprise et d'une école combinées? oui, par exemple, as1, as2 pourraient se faire en interne et tout ce qui est cqp pourrait se faire avec un

partenariat d'école. effectivement, si on parle dans le domaine de la propreté. en termes d'expertise, en termes de qualification. pouvez-vous me dire un peu combien d'années d'expérience? ça fait deux-ans que je suis chez aspire, donc dans l'insertion par la propreté. donc, j'ai fait un cqp chef d'équipe, j'ai passé l'habilitation électrique, j'ai fait la formation vitre, j'ai fait la formation formatrice occasionnelle que je viens de valider et il me manque premiers secours. premiers secours qui sera fait début mai, c'est déjà mis en place sur planning. concernant iae, iae je ne maîtrise pas du tout. c'est pas du tout mon domaine. c'est vrai que j'en entends parler, mais je ne connais pas du tout. il y en avait en amont. après, comment s'est structuré? oui. enfin, je vais entendre parler de partenariat comme pôle emploi. comme on parlait tout à l'heure, mais pas du tout de mon domaine, je n'ai pas du tout la main sur genre de choses. puisqu'on parle de partenariat. pouvez me dire un peu? vous connaissez des partenaires, des principaux partenaires de l'entreprise de manière globale? si on parle de partenaires, ça peut être avec "indulgente" qu'on a une structure ménage service. en fait, on a un contact là bas. il y a une personne qui s'appelle basile, qui crée une structure là bas, avec qui on a un partenariat. on va l'aider plutôt du côté de ménage service. après, du côté d'aspire, on va plutôt avoir des partenariats, c'est à dire des gens qui nous suivent depuis 20 ans, comme habitat et humanisme, où ils passent directement par nous pour des chantiers ou pour le nettoyage de leurs locaux. on a beaucoup d'associations, puisque vous l'avez dit, vous faites aussi. en réalité, vous êtes l'interface de formation au niveau de l'entreprise donc vous êtes, chef d'équipe et chargée de la formation interne. actuellement, et donc, vous êtes sur une formation de formateur occasionnel ou vous l'avez finie. alors, en fait, c'était en plusieurs étapes. donc, là je l'ai défini. c'est à dire que j'ai passé mon examen jeudi dernier. jeudi dernier, j'ai eu les résultats, donc j'ai 83% de réussite de suite. après la formation aujourd'hui, elle se fait dès l'arrivée de l'agent avec une phase intégration-accueil où, effectivement, je vais montrer les produits, le matériel, les techniques de nettoyage avant de les mettre chez les clients, avant qu'elle aille chez un client. elles ont forcément deux heures de formation avec moi. trois mois après, je vais leur faire, ce qu'on appelle plutôt une évaluation où je vais voir où elles en sont dans la propreté. et là, je vais reprendre si besoin. ça veut dire que selon l'évaluation, comment ça ressort? si la personne elle est bien, on va plutôt aller dans la technicité ou dans l'approfondissement des méthodes ou du protocole. si je vois que la personne a perdu un peu le fil, on va reprendre les bases. et après, je fais les formations liberos où j'essaye de former mes 15 agents sur la démo du libero, avec effectivement nettoyage de sanitaires, nettoyage d'un bureau, nettoyage de parties communes et les traverses comme attitude de service, sécurité, travail d'équipe, travailler chez un client. de l'expérience dans la création d'outils de formation? avant que j'arrive, il y avait effectivement déjà tout ce qui est évaluation qui a été créé, c'est à dire qu'on avait, il y avait déjà la l'affiche, une grille d'évaluation. et après avec amélie, on a travaillé plutôt sur les protocoles d'un nettoyage de sanitaires et le protocole de nettoyage bureau. c'est des fiches qu'on a récupérées dans le libero avec effectivement comment on commence par quoi? qu'est ce qu'on fait ? si vous pensez aller vers la formation en interne? pourriez-vous imaginer des grilles de référence ? bien sûr, des référentiels de formation pour qu'on ait une organisation ou un protocole à chaque fois qu'on fait la formation. d'accord, mais actuellement, vous n'avez pas encore. actuellement, pour ma formation, je l'ai créée puisque je devais créer un protocole sanitaire et je devais expliquer comment je commençais. par quoi commencer. quelle est la formation? combien de personnes? j'ai commencé par une partie technique et après, j'ai fait une partie en salle. j'ai dû effectivement créer. des outils de pilotage, vous pilotez comment la formation? vous avez dit tout à l'heure que vous avez créé votre déroulé de suivi. c'est ça qui a été validé par le formateur de l'ini qui est venu. vous avez donc créé un outil de pilotage? exactement. en fait, il m'avait déjà donné les trams avec la convocation. quand on reçoit un agent, il faut lui faire signer une feuille de présence. tous ces dossiers là, on les a créés. et effectivement, après, j'ai un déroulé de ma formation. de quoi je vais parler aujourd'hui ou comment je dois amener. et voilà, c'est ce que j'ai travaillé pour être plus organisé ou en tout cas, pour avoir un suivi de formation. en termes de besoin de formation en dehors de la formation que vous avez suivie. vous pensez, qu'il y a d'autres besoins en termes de formation pour moi et pour vos salariés? il faut toujours se former. donc après, je ne connais pas tous les types de formation, mais j'aime plutôt faire la formation. j'aime plutôt être formé. en fait, j'ai besoin d'apprendre toujours de nouvelles choses. donc, oui, mais on peut toujours s'améliorer. des formations pour former, des formations, pour former ou pour m'améliorer sur mon poste, par exemple. je ne sais pas. je pourrais faire la formation responsable de secteur juste pour développer ma personnalité ou mes capacités. en tout cas dans la structure qui va un peu plus, dans le management, qui va plus dans là pour tout maîtriser aussi. des choses ne pas que faire que du management mais de comprendre son métier et de le manager? moi, j'ai besoin toujours d'aller plus loin. ça, c'est sûr. après, je pense que mes agents. je pense que c'est important de les former pour leur développement personnel parce que demain, ils ne resteront peut-être pas dans la propreté. par contre, ils auront eu des bases de formation pour qu'ils puissent se développer dans d'autres structures. des afest, formation en situation de travail, alors j'en fais après. ce n'est pas officiel, c'est à dire que ce n'est pas des choses qui sont écrites tout tracé, mais je peux aller chez un client et faire une évaluation d'un agent chez le client. ça m'est arrivé la semaine dernière. on a été récuré des sanitaires. donc en fait, je suis allé avec lauréat et jean-louis. et effectivement, on a fait une évaluation en direct chez le client. et comment vous intégrer ça dans vos rapports avec le client? souvent, on envoie un mail sur un contrat, c'est prévu. où alors, en fait, souvent, j'envoie un mail au client pour lui dire que je vais venir faire un contrôle. et du coup, je fais un contrôle d'agent ou un contrôle de site. on prévient le client. après, il y a des clients qui sont assez souples. on peut venir sans prévenir ça ne les gêne aucunement. c'est des gens qui ont plutôt la même démarche que nous. du coup, il joue le jeu. ça ne leur pose aucun problème. donc, vous pensez qu'on fait des afest parce que vous accompagnez, vos salariés en situation de travail pour leur évaluer. mais qu'en est-il des protocoles? est ce que vous avez déjà pu, comment dire, une première évaluation des afest sur des activités? non vous savez quand même que depuis la nouvelle réforme, la formation des afest font partie d'une méthode formelle d'acquisition de compétences c'est ça. donc, vous penchez plutôt vers ce sens là, si on pouvait développer? exactement. effectivement, je pense que c'est l'avenir effectivement d'une entreprise pour qu'elle se développe et qu'elle tienne très

bien. qu'elle est pour vous en termes d'organisation, des éléments qu'il faut mettre en place pour qu'il y ait une productivité optimale avec une mission d'insertion tout aussi efficace ? comment vous vous organisez pour arriver à obtenir des résultats et en même temps des intégrer les gens ? en fait, il y a l'organisation en amont de préparer son matériel, ses produits, la voiture, les clés, l'adresse du client, le téléphone, d'organiser sur les plannings, les filles leur dire voilà, on se rejoint à aspire, on va ici, on fait ça de bien leur expliquer le cadre aussi. si, par exemple, on nettoie une maison neuve ou un chantier, de dire aux filles, les besoins que j'ai, leur expliquer le devis de dispatcher, les filles dans les différentes pièces, s'il y a différentes pièces. et effectivement, le fait de les faire travailler, ça leur donne confiance en elles. et du coup, effectivement, je pense que ça, c'est de l'insertion. et derrière, il y a un résultat qualité pour client, parce qu'on n'est pas dans la durée de temps. mais on est dans la qualité que je mette deux heures ou deux heures et quart pour faire une prestation. ce n'est pas important. l'important, c'est le résultat que les filles se sentent valorisées, épanouies, parce que le logement est propre, en attente et que le client soit satisfait de la qualité du travail. donc, comme objectif en termes de satisfaction totale. comment vous faites pour le coup ? parce que plus, puisque je suppose que quand vous facturez, c'est en termes de temps ou de surface ? en fait, il y a des devis, où on va gagner et les devis où on va perdre, ça s'équilibre. en fait, il y a des devis où Amélie fait les devis. ça m'arrive de faire ou on les fait ensemble. des fois, on a un peu plus évalué et du coup, on va gagner. et des fois, on a sous évalué, selon les clients intervenus entre temps. faire des choses et du coup, on est dans l'objectif. on essaye de respecter quand même le devis et le temps imparti. est-ce que vous pensez sincèrement que l'objectif ou le modèle économique pourrait effectivement être associé à un objectif social de manière efficace ? oui, ça l'est aujourd'hui mais rien n'est formellement écrit. on fait en sorte que le devis colle le plus possible à la réalité. donc moi, je fais partie de l'équipe encadrant. donc souvent, je ne suis pas écrit sur les devis. mais Amélie s'arrange pour que, par exemple, si on a une prestation de tant de temps, on est assez d'agents et que ça rentre. le but, ce n'est pas de perdre de l'argent, ne pas en gagner non plus. le but, c'est de rentrer dans les clous. donc, je pense que c'est plus. on va être prêt du devis ou de l'objectif. de toute façon, on arrivera à développer. pour optimiser cela vous m'avez parlé de ce qu'il vous faut. oui, c'était quoi ? déménager ? déménager ? avoir un local accessible puisqu'on parle d'insertion, mais on n'a pas parlé aussi des problèmes de santé de chacun qui fait qu'effectivement, il y a un étage et il y a même quelques marches. vous avez dû voir quand on est entré. il y a aussi le fait qu'on ne puisse pas forcément se garer. donc, effectivement, l'accessibilité aux locaux. ferait peut-être que les agents viendraient plus souvent en tout cas porter les seaux en sortant des prestations et amener du matériel. la mono brosse ou ce genre de choses. sur le plan structurel. vous avez parlé d'une salle ? oui, en fait, pour la formation, on est 15, donc quand on fait des réunions, ça devient un peu serré. et effectivement, avoir des choses mis en place pour montrer une bonne prestation de sanitaires, montrer une bonne prestation de tisanerie ou de bureau, par exemple, un plateau de formation dont vous allez vraiment dans le sens ou on a une organisation ou plutôt un outil pédagogique ? oui, exactement. vous pensez qu'il soit plus fort ? qu'il soit plus formel. aujourd'hui, on s'adapte. que ça soit chez les clients ou dans nos locaux, on s'adapte. quand tu fais la formation, je m'adapte à ce qui existe ici. si j'ai le bureau de Brigitte qui est disponible, je peux faire la prestation de nettoyage là bas ou le sanitaire. maintenant, c'est vrai que si on avait des locaux adaptés, effectivement, on irait plus dans la formation. vous iriez vers quel niveau de formation ? as1, as2. je ne suis pas sûr que pour l'instant, cqp, amc. mais après, c'est beaucoup d'heures de formation. on le fait en externe parce qu'aujourd'hui, de toute façon, en interne. de par mon poste de chef d'équipe, je ne vais pas pouvoir gérer le poste de chef d'équipe et le poste de formateur. en terme de temps, c'est impossible. je n'arrive déjà pas à faire le poste de chef d'équipe dans le temps qui m'a imparti. ça veut dire qu'il faut. il y a une nécessité de dissociation avec un chef d'équipe, probablement un recrutement ou une montée en compétence d'un salarié. exactement. ok, donc, il faut absolument dissocier les deux. oui, ou alors c'est plutôt 70 formateurs, 30 chefs d'équipe. il faut forcément dissocier. je ne sais pas comment parce que je ne sais pas aussi financièrement tout ça, c'est juste. oui, effectivement, ça serait plutôt une création de poste, je pense. alors, les rapports avec les salariés, je pense. j'espère qu'on a de très bons rapports avec les agents. après le fait qu'Amélie soit en binôme et qu'on soit transparente l'une envers l'autre et qui est une très bonne ambiance dans l'équipe, j'imagine qu'il y a une répercussion sur les agents. après, il y a quand même de la proximité entre moi et les agents tout en restant professionnel. bien évidemment, c'est des personnes qui vont donner plus que ce que je vais leur demander par remerciement ou par reconnaissance de la personne. est-ce que vous pensez être un prolongement ou un début de l'accompagnement social ? ça, ça dépend des agents. parce qu'en fait, qui rentre, ils sortent. il y a des agents où on est en fin de parcours. voilà la personne, elle sait ce qu'elle veut et elle ne veut pas rester dans la structure, parce qu'elle veut faire autre chose, une formation à notre travail. il y a des personnes qui arrivent juste où on est en début d'accompagnement. il y a quelqu'un qui est chargé de l'accompagnement. oui, Brigitte, en fait, c'est la conseillère de l'insertion professionnelle. ça, c'est plutôt son domaine. elle va recevoir les agents et discuter de leur projet. est-ce que en terme de perspectives maintenant, pour le chef d'équipe que vous êtes, quelles sont vos attentes ? en termes de perspectives d'avenir pour Aspire. le fait de déménager pourrait nous aider à se développer et nous donner plus de postes en insertion, de donner plus de moyens pour qu'on puisse. je pense qu'il y a des gens qui ont besoin de venir dans des structures d'insertion, mais on n'a pas assez de postes. vous avez besoin de moyens ? oui, on a besoin de moyens, effectivement. votre principale difficulté dans l'exercice de la formation en situation de travail que j'appellerai beaucoup plus le tutorat, l'accompagnement sur le lieu de travail. les difficultés sont plus liées aux gestes, postures ou aux tms. parce qu'aujourd'hui, on travaille vraiment dans l'effort physique où, effectivement, c'est des gens qui sont en insertion. et même moi, je ne le suis pas. et en termes de santé, quand on fait un métier physique, il y a le mal de dos. il va y avoir le canal carpien parce qu'on nettoie avec le balai. il va y avoir effectivement les douleurs au dessus du dos, les trapèzes. ça, c'est vraiment la problématique dans le monde de la propreté. sur le plan managérial organisationnel ? non, non. en fait, on est assez transparent entre nous pour se dire les choses et trouver une solution au problème rapidement. et l'information, elle se passe direct de personne à personne.

alors peut être que on est une petite structure et du coup, c'est plus fluide ou plus facile de se dire les choses. mais on n'a pas d'intermédiaire, c'est à dire si j'ai besoin de faire quelque chose à marie-josée ou elle a besoin de me dire quelque chose, elle me le dit directement. comment vous faites avec les salariés en termes d'information? alors on a des réunions d'équipe. on a des réunions avec les agents une fois par mois pour donner les informations. il y a un tableau d'affichage? non, pas forcément. en fait, on a plutôt quand on fait une réunion d'équipe. on va plutôt écrire sur le réseau. en résumé, on a un résumé pour l'équipe encadrant, on a un résumé de l'information, on est sur le réseau. les salariés ont accès à ce réseau? non quelles sont vos propositions pour améliorer la formation du tuteur? avoir les locaux et les structures pour aider et les finances aussi. parce que la formation, c'est bien. mais il faudra trouver un financement pour que ça soit encore mieux. une proposition beaucoup plus pratique dans le cadre de l'exercice. que je sois formé. déjà, par exemple à l'afest, que je maîtrise plus les choses à l'afest. comment voyez-vous l'entreprise dans cinq ans? déjà, on a déménagé, mais je pense qu'on pourrait doubler en termes d'agents et en termes d'encadrement dans cinq ans. mais c'est clair, on est en plein développement. par contre, il ne faudrait pas qu'on s'essouffle. c'est un développement beaucoup plus commercial sur le plan organisationnel, structurel vous la voyez par exemple, avec un centre de formation interne? oui, avec ses référentiels ou les référentiels admis, puisque vous ne pouvez pas avoir vos référentiels. en tout cas l'avenir c'est la formation, la formation en interne, on l'a déjà commencé avec l'intégration ou l'accueil, mais il faut aller plus loin. donc bientôt pour terminer, quels sont vos partenaires à la formation? on a inhni ce n'est pas vraiment un partenaire. c'est plutôt un centre de formation à qui on demande de faire les formations cqp ou apprendre à antenna, avec qui on travaille beaucoup. donc, athéna, c'est plutôt les cours de français sur la propreté, par exemple. ce genre de choses. on a des partenariats pour la formation sur permis voilà, ça va plutôt être des choses comme ça où effectivement, les agents, selon leur projet, vont aller dans ce type de formation, selon leur projet professionnel ou personnel. donc, vu vos deux volets, votre formation de formatrice, on pourrait penser que vous êtes aussi garante de la qualité. ah, c'est sûr, c'est vous qui êtes garante de la qualité. oui, oui, si on a formé les agents en amont, la qualité à être forcément. je pense qu'on a fait tout ce qu'on a essayé de chevaucher sur les deux fonctions. cependant, est ce que vous pensez qu'on aurait pu évoquer autre chose? une création de poste de formatrice? oui, oui. je pense que le poste de formatrice, il faut qu'il soit 100% si on veut faire de l'as1 ou de l'as2, parce que déjà juste le libéro, c'est 28 heures de formation par agent pour maîtriser sanitaires, bureaux, parties communes et les traverses. donc effectivement, ce serait très bien.

0016 *ent85_sal

l'entretien est sur deux grands thèmes. le premier thème parlera de l'entreprise, vous nous parlerez de l'entreprise comment vous la voyez, comment est ce que vous la connaissez? et le deuxième thème parlera tout simplement de votre accompagnement ici et des rapports avec la hiérarchie. d'accord, est ce que vous pouvez me parler? qu'est ce que vous pouvez me dire si j'arrive? je dis parlez moi un peu de l'entreprise dans laquelle vous travaillez? aspire est une entreprise de ménage. on fait le ménage dans des bureaux et aussi dans les maisons. quelles sont les valeurs ? qu'est ce qu'on met en avant ici? qu'est ce qu'on n'encourage ici? moi ici, je trouve mieux parce que je travaille. je fais aussi des formations. d'accord. est ce que vous connaissez quand est ce que aspire a été créée? comment ça a évolué? ça se trouve dans mon livret d'accueil. et la première fois, quand je suis arrivé ici, on m'avait donné un livret d'accueil. tout ça se trouve là, mais là, je n'ai pas encore lu les détails. donc vous avez eu un livret d'accueil? oui, c'est bien. et est ce que vous comprenez ce règlement? je n'ai pas encore pris vraiment le temps de le lire. ça fait combien de temps que vous êtes là? depuis juin? c'est à dire plus de quatre mois, ça fait presque six mois? plus de six mois. vous n'avez pas encore lu le règlement, mais vous avez quand même une idée de ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire? oui, on nous a dit qu'il y'a antenna et quand tu es au travail, il y a aussi des règles de l'entreprise, règlement intérieur de l'entreprise. on vous a parlé de la tenue au lieu de travail? oui et le respect aussi. en venant travailler ici. qu'est ce que vous attendez? qu'est ce que vous espérez? qu'est ce que vous voulez ? avant, j'avais travaillé à nantes, maintenant quand je venais à la roche, je passais souvent ici et après j'avais vu qu'aspire faisait le recrutement des employés, je m'étais présenté avec mon cv et avait l'entretien, et j'ai été accepté. maintenant je travaille. je trouve que c'est mieux ici parce que je fais des formations. et là, je serais qualifiée en propreté. vous faites une formation? la formation s'appelle comment? je fais formation amc. elle va finir quand? au mois d'avril. est ce que vous avez une autre formation en dehors de amc, avant ça vous avez une autre qualification? non. et donc, qu'est ce que vous avez trouvé ici? qui ne se faisait pas ailleurs? qu'est ce que vous êtes venu chercher dans l'entreprise ci que vous n'aviez pas quand vous étiez ailleurs? avant d'arriver dans l'entreprise ci, je travaillais sans protocole. dès que je suis arrivé à aspire, on m'avait montré comment on fait les sanitaires, les bureaux. et là, j'ai appris beaucoup de choses. donc ici, on vous a montré le travail? oui. est ce qu'on vous aide à chercher un autre travail après ici? oui, parce que ici le contrat, c'est deux ans. mais après les deux ans, j'aimerais bien rester ici. est ce qu'on vous forme à l'intérieur ici? oui. et vous êtes satisfaite par la formation qu'on vous fait ici dedans? oui. comment vous organisez vous? vous faites comment le matin? tous les vendredis, on nous envoie le planning par les mails. si tu connais le site, tu peux y aller seule mais si ce n'est pas le cas, tu vas à aspire et là quelqu'un t'amène dans le site. quand il y'a des chantiers, tout le monde se regroupe à aspire et on nous amène tous. d'accord, et une fois là bas, comment ça se passe ? le chef d'équipe nous montre qu'il y a ça et ça à faire. quand il y a les chantiers, on part avec aude ou amélie. par exemple, mercredi, j'étais au chantier avec amélie. le premier thème est fini. on part au second thème, qui est de savoir peu la relation, l'entente avec la hiérarchie c'est à dire le chef d'équipe? c'est amélie, c'est tout le monde. est ce que vous pouvez me parler de relations? comme j'ai pu le dire plus haut. je trouve ici vraiment mieux parce que si on a un souci, tu appelles, et tu auras la solution, ça va. quel genre de souci vous avez par exemple? par exemple, si je dois commencer à 11 heures. et puis, j'ai raté le bus, j'appelle amélie pour lui dire et lui demander d'appeler sur le site pour m'excuser du retard. ou bien de venir me chercher et m'accompagner dans le site. d'accord. vous avez des besoins? oui, de produits. oui, en dehors

de ça, je ne parle pas dans le travail. je dis vous, est ce que de ce que vous avez déjà, l'accompagnement que vous avez maintenant, y-t-ils d'autres choses que vous voulez qu'on mette en place peut être une formation, peut être autre chose qui pourrait vous aider mieux ? oui, oui, moi comme ici, on ne travaille pas sur le même site tout le temps, on se déplace partout. avec ce rythme, j'ai un souci de faire mes cours de conduite et de code. le permis de conduire, c'est le besoin ? oui. y a-t-il un autre besoin ? en formation ? quand je vais finir la formation que je suis entrain de faire, je vais demander une autre formation. qui serait quoi ? même de chef d'équipe. est ce que la formation est difficile ? non, ça va. ça passe très bien. on explique bien et si tu ne comprends pas, il explique encore. la formation se passe où ? à la route de nantes à l'inh. et pour l'accompagnement, quand je dis accompagnement, vous comprenez, quels sont vos besoins, c'est à dire que l'accompagnement c'est des papiers administratifs, les problèmes que vous avez personnellement. quels sont vos besoins ? est ce que vous avez besoin d'un l'accompagnement ? moi, quand j'ai un souci, je viens directement voir brigitte et je parle avec elle. tout se passe très bien. elle m'aide aussi à rechercher un appartement. ça fait six mois que vous êtes là. vous avez déjà fait votre projet ? si jamais après deux ans que vous dites que vous partez, vous avez un projet de ce que vous avez fait, de comment vous avez fait ? moi, je fais d'abord cette formation après là. je veux aussi faire une autre formation, maintenant là, je suis d'abord à la propriété. d'accord. alors, parlez-moi des difficultés du métier de la propreté. qu'est ce qui est difficile dans le métier ? dans notre métier, la difficulté est que dans certains sites, il y'a des personnes gentilles et dans d'autres pas. c'est tout ce qui est difficile la bas ? non, il y'a aussi les difficultés de la mobilité. autre chose ? non. ce n'est pas dur de se lever à 4 heures ? c'est dur, mais quand tu as besoin d'argent tu n'as pas le choix de le faire. que dirais tu de l'organisation ici ? c'est une bonne organisation. on ne peut pas faire mieux ? non. il n'y a pas quelque chose qui peut vous embêter quand vous arrivez le matin ou quand vous rentrez ou quand vous appelez ? non, il n'y a pas. et comment voyez-vous les méthodes de travail quand vous travaillez chez le client ? vous travaillez comment ? chez les clients, on travaille selon le client. vous travaillez avec le chef d'équipe en même temps ? avec les chefs d'équipe, c'est toujours dans des chantiers, mais pas dans les entreprises. bien. on vous contrôle dans le travail que vous faites ? oui. et vous vous sentez ça comment ? très bien, parfois il y'a des fautes et on te le fait savoir et tu dois les arranger. ça ne vous gêne pas d'être suivi ? non, ça ne me gêne pas. est ce que vous pouvez faire une proposition comme ça pour que tout se passe encore mieux que maintenant ? si je vous demande pour que tout se passe bien dans votre accompagnement et dans votre travail, dans votre suivi, vous avez une proposition ? il y a sûrement quelque chose ? moi, pour le moment, tout est bien. on a bientôt fini. est ce que vous voulez parler d'autres choses dans le travail, dans l'accompagnement, dans le suivi, dans la formation ? vous aimez ça ? oui.

0017 *ent49_direct

le premier thème porte généralement sur l'entreprise sur l'histoire et sur son évolution et les marches. qu'est-ce que vous pouvez m'en dire globalement ? sur l'histoire, oui, donc à tout métier est une association. pour moi ça ne joue plus beaucoup mais ça a dû fonctionner au début dans ce sens. il y avait des fondateurs qui ont lancé ça, qui ont lancé plein de structures associatives et c'était un élément d'un ensemble. il y avait l'idée de parcours là dedans : association intermédiaire, chantier insertion, centre d'hébergement etc. très vite l'association a travaillé dans les bâtiments et la propreté, elle s'appelait à tout ménage même à l'époque. donc d'ailleurs il y avait des peintres qui étaient employés chez à tout ménage et c'était compliqué pour eux de comprendre. donc voilà, elle a été créée en 1997 et puis arrivent 2001, 2002, les 35 heures et la ville d'angers qui propose et qui recherche des structures pour externaliser une partie des espaces verts le dirigeant de l'époque saisit la balle au rebond et se positionne sur les espaces verts. c'est pour ça qu'il y a maintenant trois secteurs d'activité. voilà l'histoire ! après les différents marchés ça a toujours été parce que l'ancien dirigeant était quelqu'un qui était de vocation commerciale ; donc il allait chercher plutôt de petits clients et pas de marchés. c'étaient des petits clients donc intéressant ! le premier marché, on va restituer sur propreté du coup, il a plutôt été un adversaire que là où il y avait de petits clients, la collectivité qui s'appelle ville d'anger avec différents sites, qu'à tout métier, à tout ménage avait et à un moment donné ils ont dit : « bah non ! on a plus le droit de faire séparément, va falloir qu'on fasse un appel d'offre. » et cet appel d'offre, alors qu'on avait trois, quatre, cinq clients qui correspondaient au lot qui était en route on n'a pas eu on a perdu. donc ça c'était un truc qui existe ; ça peut arriver donc bon voilà ! sur la propreté en fait de la création jusqu'à 2019 il n'y a jamais eu de marché publique. je ne me trompe pas ? non ! par contre 2019, on a eu les résultats de quatre années, quatre années de big ou on pressait la mairie d'anger pour nous soutenir ça c'est bien de vouloir que les gens soient formés pour en tant qu'agent de propreté, voire les recruter derrière, mais faut-il nous soutenir ? et on nous promettait un marché qui allait venir, qui allait venir ; il a mis quatre ans en fait à atterrir et c'est un marché qu'on a obtenu en groupe en solidaire avec une autre structure d'insertion. on est le mandataire : c'est nous qui portons les groupes sur deux écoles chacun, une crèche chacun et un centre de loisir chacun. donc l'accès aux marchés publics n'était pas facile ! c'est juste en 2019 c'est ça ? oui effectivement contrairement au secteur espaces verts ou bâtiment où c'est plus tôt des petits lots ou au fond des petits allotissements. en propreté, c'est toujours des lots à 40 à 50 sites en même temps. il faut aller jusqu'à l'aéroport à marseille au musée des beaux arts, aux écoles, voilà ! c'est des énormes lots ; donc on ne peut pas se positionner sur des lots à 40 ou 50 sites en même temps. ce n'est pas possible. donc là, on a pu par ce qu'ils ont allottis un petit lot réservé avec, voilà, 400 écoles et là on a pu y répondre. aujourd'hui réellement, quelle est la taille de votre entreprise en termes d'effectif ? alors au global on a 75 salariés. bon tu enlèves décembre, janvier et février ils sont d'une saisonnalité assez forte avec les espaces verts. 75 salariés en insertion ou dans l'ensemble ? oui au total sur deux établissements, la propreté ça monte. on est à 16. on est à seize salariés en parcourt d'insertion et deux personnes en encadrement, responsable stéphanie et accompagnement social, donc estelle qui est chef d'équipe. d'accord, et quel est votre statut en tant que structure d'insertion, parce que dans les structure d'insertion. ah oui ! ah oui ! oui, c'est pour ça qu'on se côtoie dans ecpromes. c'est ce que je voulais bien entendre parce que je

trouvais, il y a quelque chose qui me dérange un peu parce que vous avez un statut d'association et donc que ce statut est différent de votre conventionnement d'insertion ça c'est très important de préciser. il y a environ à peu près 40 % des entreprises d'insertion de France qui sont encore en statut associatif. on n'est pas isolé, mais c'est un modèle qui a moins le vent en poupe. pourquoi ? parce qu'il faut trouver des bénévoles et ce sont ces bénévoles qui restent représentants légaux de l'association. donc c'est compliqué de trouver des gens qui veulent bien assumer ça. est-ce que vous pensez que c'est la meilleure solution ou est-ce qu'il faut que l'entreprise évolue peut-être vers une autre forme juridique comme une eurl ? il n'y a pas de blocage au jour d'aujourd'hui il a failli avoir un blocage en 2012 tu vois déjà 7, 8 ans parce qu'à un moment donné il n'y avait plus de bénévoles. bon en tout cas, ces bénévoles en place devenaient polluants, freinant. donc il a fallu leur demander de partir mais étant en saturation il fallait d'autres bénévoles si on en trouvait pas le choix était tout fait, c'est-à-dire qu'on basculait en scap, sas ou eurl, enfin, peu importe, je ne sais pas quel est le modèle qu'on aurait choisi. mais de toutes façons voulant continuer l'activité moi je me serais donné le droit et en plus ces des bascules simplifiées entre ei et scap ou sic même. c'est assez simple. notre préfecture a des procédures simplifiées. en l'occurrence on n'a pas eu besoin. les gens ont accepté partir et ça fait un appel d'air puisque comme ils étaient polluants certaines personnes ne s'investissaient plus. à partir du moment où ils partaient on a recomposé l'équipe autour d'un noyau y compris un nouveau président et via ces nouvelles personnes, enfin, ces personnes qui, elles, étaient fiables on a pu faire venir d'autres gens qui du coup a enrichi le cea, etc. c'est reparti pour un tour. on verra ! peut-être à un moment donné, il y aura une crise de gouvernance et il faudra se reposer de question. mais une fois le problème géré, moi il y a zéro différence entre ceci et la pme d'en face. il y a quatre cea dans l'année. oui, on fait appel au cea pour arbitrer des décisions importantes, l'achat des locaux l'intégration d'une convention collective : de grosses étapes. mais les dossiers sont déjà préparés. il n'y a pas de, pour l'instant, il n'y a pas de choix qui vient du cea et qui descend vers l'opérationnel. mais c'est plus tôt le contraire ! et en termes commerciaux parce que je crois comprendre que le statut associatif a, en fait ce qu'on dit en théorie au niveau des écoles, c'est que lorsque l'entreprise ou la structure a un statut associatif sur le plan commercial elle est limitée à un certain niveau. des quatre-p ? oui, des quatre. dans les années 80-90, les structures qui n'étaient pas fiscalisées, assujetties à l'impôt sur les sociétés - c'est lié à ça. elles se sont battues elles ont trouvé une jurisprudence ou en tout cas, leurs avocats ont bien bossé et ils ont pondu la règle des quatre-p : si tu n'as pas le même public, le même prix, tu ne fais pas de publicité et, je ne sais plus ce que c'était le quatrième-p, public, je ne sais plus ! bref, et bien, ils ont joué sur ça pour le même produit. le même produit ? dans le sens où le produit ce n'est pas se qu'on travaille c'est ce qu'on accompagne. et bien du coup, l'administration fiscale avait dit : « ok ! on laisse tomber, on tombe les armes. » sauf qu'à un moment donné, de toute façon il y a eu revirement de situation, l'état cherchait de l'argent en début des années 2000 et au fur et à mesure des situations, ils ont tranché et nous on s'est retrouvé de toute façon fiscalisé, ça a été unilatéral et c'était très bien. c'était la même époque, moi je venais d'arriver, 2003, Sarkozy, ministre des finances – il a été ministre des finances et puis on s'est dit : « de toute façon 1 / ça s'impose à nous, 2 / nos collègues à droite, à gauche qui étaient sous statut commercial, ils ont la même chose que nous et puis, 3 / ça sera pas un problème comme ça au moins, les gens qui nous disent qu'on fait de la concurrence déloyale, il n'y a plus de concurrence déloyale ; on paye les mêmes charges, les mêmes impôts. donc on a, donc voilà, tu vois ? il y a des associations, ce n'est pas parce que tu es association que tu n'es pas assujetti aux impôts de société ; et pourquoi on l'a été ? c'est parce qu'on n'avait fait le choix comme on achète beaucoup de produits notamment le bâtiment d'être assujetti à la tva, pour pouvoir récupérer la tva sur nos achats, tu connais le principe oui. mais, tu ne peux pas être assujetti à la tva et ne pas être assujetti à l'impôt à la société. donc l'état dit : « c'est tout ou rien. » d'autres ont fait d'autres choix par exemple envie, le réseau envie, ils sont toujours en statut associatif pour ne pas être assujetti à l'impôt sur la société, par contre tout ce qu'il achète, ils le payent par impôts. bien voilà, donc tu vois, fiscalement, socialement au niveau des charges dans le fonctionnement même, dans la gouvernance, pour moi, je te dis, il n'y a pas la différence entre là et la maison d'en face. je peux me tromper ! c'est plus clair. alors ça nous permet de passer au prochain thème qui est souvent celui de l'expertise, c'est-à-dire qu'en réalité ça parle de vous et de la culture ou de la philosophie que vous véhiculez au sein de la structure, donc comment est-ce que ça fonctionne ici exactement ? de quoi ? c'est-à-dire, d'abord votre expertise dans les métiers, en tant que directeur ou en tant que responsable, les métiers de l'entreprise et puis les métiers de l'accompagnement, ou de l'insertion. d'accord ! comment ça fonctionne ? d'abord, comment est-ce que vous en êtes là ? quel est le nombre d'années que vous avez dans ce métier ? et puis comment est-ce que ça fonctionne ici pour la gestion des salaires, pour véhiculer les idées originales de l'entreprise ? alors, moi mon parcours, arrivée en 2003 en tant que stagiaires en économie sociale et familiale auprès de Philippe, j'ai fait mon stage ici en 2003, et ensuite en 2004, j'ai été embauchée pour faire l'accompagnement des salariés sur le secteur propriété, donc de base de travailleur social de formation. ma collègue Aurore qui fait l'accompagnement social a été ma stagiaire pendant ses études de conseillère en économies sociale et familiale. et à la suite de la fin de ses études, moi je suis partie en congé maternité dont elle m'a remplacée pendant mon congé maternité et en suite elle a été embauchée sur les espaces vert avec de l'accueil physique et téléphonique et l'accompagnement au niveau des espaces verts puisque c'était Philippe au départ qui gérait tous les autres secteurs et on ne parle que de lui ? oui ! oui, voilà ! sur l'accompagnement on est deux travailleurs sociaux à s'occuper de la compagnie. on ne parle pas que de lui, on parle d'un ensemble. oui, mais si tu veux sur les 60 cas, oui en effet qui via, il y a 14-16 personnes qui sont sur l'autre établissement, mais c'est un fonctionnement qui se rapproche mais en même temps et différent et qui se rapproche et bon ce n'est pas très grave si on ne parle que de lui, allons à l'essentiel. moi, ce que je pense, tu vois, tu lui faisais le petit film historique mais, l'organisation, elle a évolué, mais toujours avec comme point d'ancrage, ou point central, l'accompagnement social. tu sais pourquoi ? parce que c'est lui qui l'a dit, moi je suis une formation, travailleur social aussi. donc en fait au cœur du projet, il y a toujours l'accompagnement social. donc nos copains, nos collègues, ils ne sont pas toujours ok. des fois, on insiste auprès d'eux parce que l'activité économique, elle l'emmène, elle peut l'emmener, mais on essaie toujours de

remettre toujours le social au milieu. donc c'est le social qui va définir le fonctionnement ? le fonctionnement, oui, oui. ce n'est pas un hasard. après, effectivement sur le terrain, c'est des personnes qui viennent du milieu professionnel par contre. les encadrant sont des gens qui viennent du milieu professionnel : des espaces verts ou du bâtiment. les équipes travaillent toutes en binôme, le social travaille avec le terrain tout le temps, pour le recrutement tout le monde travaille ensemble puisque le social va dire que cette personne est beaucoup plus en difficulté, elle mérite encore plus sa place que quelqu'un ou le technicien vas dire que moi j'ai besoin de quelqu'un qui est expérimenté et donc les deux travaillent ensemble pour que toujours une part de social quand même qui soit présent pour les gens qui sont là. ils sont là parce qu'il y a une différence sociale à la base. d'accord, est-ce qu'on peut parler de valeur, ici ? c'est-à-dire que dans certaines entreprises, on parle de culture de valeur, qu'est-ce que vous véhiculez ? il y a une charte ici quand même ? tu as raison, je fais du violent parce que souvent, c'est des éléments marketing, moi je suis très content qu'on ait fait un outil très récent là, donc là c'est vrai, donc là ça correspond, dans dix ans on en parlera, tu vois, si ce n'est pas travaillé bon, mais c'est comme tout. je signe un truc là sur l'abonnement-là – qu'est-ce c'est ?, puis que c'est pour moi primordiale, ils savent peut-être qu'on ne l'affiche pas assai, mais l'équilibre, on a des problèmes comme tous le monde-là ; ce n'est pas l'idéal, mais bon ça fonctionne quand même pas trop mal. on est à 7 /10 en sortie, sur le chantier c'est 8, ça se développe. on a fait 20% de plus de chiffre d'affaires que l'année dernière. bon voilà ! ce n'est pas pour rien non plus, il y a plein de trucs qui se sont améliorés. on se fâche des fois, mais ce n'est pas grave. l'équilibre par contre il est, c'est exact ce que dit stéphanie, c'est dans chaque secteur, vraiment faut insister dessus, il y a du social et il y a de l'économie. si demain tu enlèves le social, c'est le travailleur social qui participe à tout. si tu les enlèves dans la partie recrutement, si c'est pour un technicien c'est moi qui recrute les agents, c'est moi qui vais les faire bosser après. on a des collègues qui sont dans ce discours-là. mais, a coup de structure ou les travailleurs sociaux, les accompagnements, ce qui font ces accompagnements ne participent pas du tout au recrutement, c'est-à-dire que c'est que les gens de terrain qui recrutent et là, c'est là où tout le monde se retrouve à nez et nous on ne veut pas arriver à cet écart-là et embaucher, on va dire que le haut du panier qui fonctionne bien au niveau technique et mais ne compte pas les difficultés. oui, et puis aussi parce que chez eux, ils vont être vigilants à équilibrer les groupes entre les âges, un jeune, un vieux, une dame, un homme, tu vois, toute origine, on mixe, on mélange, il n'y a que comme ça que ça fonctionne. si tu pars sur un profil, parce que l'encadrant, l'encadrant des fois est pragmatique, un peu trop pragmatique, je n'ai pas dit qu'il était con, non ! ils sont pragmatiques, rationnels, mais des fois tu peux te planter, parce qu'à prendre toujours les mêmes personnes, mais des fois ça fait pas un bon mélange. d'accord, ce qui m'amène à la question des salaires. vous proposer quels types de contrat aux salaires ? c'est des cdi pour tout le monde. oui, quatre mois minimum le premier contrat, ça c'est une obligation légale. oui. en fonction des secteurs, il peut être à temps partiel ou à temps complet. voilà ! et ensuite les cdi, ddi sont renouvelés plusieurs fois jusqu'à 24 mois maximum. ok ! et dans l'iae, comment est-ce que vous collectez vos informations venant de tous les changements qui peuvent se produire au niveau des lois ? spécifique à l'iae ? non pas qu'uniquement d'où l'intérêt. l'intérêt d'adhérer à une fédération, d'autant plus, si tu te mets à peu près à jour sur les new secteurs, par exemple, que se soit national ou régional. ce n'est déjà pas mal, on est bien fourni au niveau de la fédération. tu es un petit peu l'actualité ? tu as vu depuis que tu es en formation avec espèce 72, c'est qu'en même un flux assez important, surtout qu'il y a des réformes etc. après un complément, alors pas spécifique à l'iae, mais on est abonné à deux choses, trois choses : ash (activité sociale hebdomadaire), donc place très fléchée, social ou global, mais régulièrement, il est focus, légal sur l'iae. il ya un social qui a un magazine plutôt militant, on va dire plutôt éducatif, voilà, et puis rf social. rf social ce n'est pas du tout pareil. c'est l'activité juridique du social, ça se paye sur le social et ma collègue en face, elle a rf_paye, donc vraiment dédié aux éléments de la paye, toutes les réformes. puis il y a une quatrième source, mais elle n'est pas officielle, alors ça ne se donne pas. et dans votre champ de métier, vous avez des informations comment ? alors ! oui, là c'est intéressant ça. sur le bâtiment c'est par le réseau echobat et par le fait que vous adhérez à la ffb. fédération française des bâtiments. pour la propreté echo propreté, parce que, effectivement pour l'instant on ne peut pas adhérer à la fédération des entreprises de propreté, mais autrement si on pouvait on irait. voilà ! et espace vert. il n'y a pas grand-chose. non, tu parlais à un moment donné de faire ce qu'on fait pour la propreté-là, quand nous sommes montés pour paris. oui, oui ! j'ai pris des acres. voilà pour le paysage. oui ! tu sais la filière propreté nationale, ils font la même chose aux paysages. ils en ont parlé la dernière fois et j'ai pris les dates, pour que j'amène sur les filles, mais, il y a le côté officiel et après il y a tous les liens qu'on peut avoir. pourquoi on prend des techniciens ? c'est parce que derrière, ils ont un réseau aussi, c'est même un des plus durs. donc ces tuteurs professionnels, il l'amène. deuxième chose, il ya les groupements solidaires, ça nous permet de monter un peu en compétence. ces groupements quand on se positionne sur un marché, effectivement on a un seul marché en propreté, mais on en a d'autres, un seul en bâtiment et deux ou trois en espace vert et bien par ces groupements solidaires on apprend aussi des choses, parce que du coup on compare aussi nos tarifs, tous ce travail que l'on fait, il est fallu aussi là. et puis quatrième levier, ces fournisseurs, très important les fournisseurs. les fournisseurs, ils t'amènent des éléments techniques, technologiques et ils permettent de nous monter un peu en gamme et de te coller à ce qui existe, aux évolutions. ok ! le thème suivant sera la structure économique et financière. je veux là, de savoir quel est réellement votre modèle économique actuellement ? vous pouvez m'en dire quelque chose ? il croit réellement quoi, l'opposition des chiffres d'affaires. bon les chiffres, oui, il ya des chiffres. comment est-ce que s'est reparti ? c'est ça. comment est-ce que vous avez vos financements ? ce genre de chose, c'est tout ce qui concerne les chiffres. on part de là, je peux vous faire un schéma. oui, oui ! donc, lasso ou global, c'est 2 millions de chiffres d'affaires, on a passé le cap, on a des produits d'exploitation, donc répartie en deux établissements, à tout métier qui est le i, et à tout environnement qui est donc la ci. là on est à peu près, je te fais grosso modo, 400.000 euros de budget, donc là 1.6 millions. là dedans, ici, tu as 80% de subvention, le modèle ici, tu le connais un peu ! oui, oui ! c'est l'état en grosse majorité, on a plus de cofinancement, plus petit, donc alm, un géant de la métropole et le conseil d'administration de 1949, mais l'essentiel,

c'est quand-même, et puis 20% de chiffres d'affaires qui est en nous, c'est un peu compliqué parce que ce chantier on l'a repris en 2015, il appartenait à l'aglo, donc en fait au lieu d'avoir un chiffre d'affaires on a une subvention. c'est pour qu'il n'est pas envie de payer de thé vert, donc que, mais c'est du chiffre d'affaires, donc, voilà ! on a des présentations en fait d'espace vert. c'est leur choix, nous on veut bien savoir leur vendre des présentations directement, ça nous arrangerait, mais voilà ! et puis au niveau d'atm, si je divise pareil d'abord, on est plus tôt nous à 75% de chiffre d'affaires sur l'insertion et 25% de subvention, donc l'état a une grosse majorité plus un peu et c'est vraiment très peu, conseil départemental du 49, soit c'est 22 cas, du coup c'est pas beaucoup et alm, géant en métropole, c'est rendu à 19. tu vois donc que tu es à 41 milles sur 1.6 millions, donc c'est essentiellement l'état ici et puis derrière, alors derrière, je n'ai plus les chiffres en tête, sur la partie entre les transmetteurs, oui, du coup compte les chiffres exacts, je vais vous donner, alors, voilà, on est à environ 300 en propreté, 600 pour les espaces verts et 250 pour le bâtiment. voilà ! ok. voilà la répartition. il ya les partenaires financiers-là, donc vous les avez cités ici. les sources aussi, bon, c'est parfait, bon, avez-vous des projets au sein de l'entreprise ? non, c'est fini. on ne bouge plus pendant 20 ans. on a dit qu'en 2020 on ne bougeait pas. comme en 2019, 2018. le projet peu être jusqu'à 2030. non, non ! il y a toujours, bien, le truc, c'est vrai que peut-être on le fait trop, enfin moi, je le fais trop au fil de l'eau. mais on sait que dans les cinq ans, il faut qu'on grossisse. dans le sens où on est, tiens ! je n'es pas mis le nombre de tp, mais sur le i, c'est un conventionnement à 41 de etp insertion et donc nous on est très loin en tous, bon bien sa va faire 10 quand je fais avec les temps partiels, 10 de tp en permanents : cdi et ici tu a un conventionnement a 9 de tp insertion et deux de tp en cdi, que ça soit là ou là on est trop petit, c'est le que demain il y a une crise, il y a un machin, un truc structurel, si on coule, on nous laisse couler parce qu'on est trop petit, on est moyen, mais on est trop petit. donc derrière deux solutions, c'est ce qu'on commence à travailler avec le ca, qui est en train d'être un peu renouvelé depuis l'année dernière, il faut y aller doucement, on change de président cette année, dont faut aussi lui laisser la barre à un moment donné, en tous cas l'aider à voir ça. soit on évolue, ce qui de toute façon est implicite dans le modèle économique d'une entreprise d'insertion, tu ne peux pas stagner, tu ne peux que te développer, restructuration. en cas de crise, mais tu dois bouger et ou commencer à regarder avec les autres structures avec qui on pouvait se marier dans 5 ans, 10 ans, 20 ans, pourquoi pas ? parce qu'on sait qu'il y a deux éléments qui sont mis en compte, le plan d'ambition de l'iae qui le préconise, favoriser le rapprochement entre structures d'insertion d'activités économiques, deuxièmement, d'ici à quatre mois, la fusion entre la ddcs et la directe. la directe, en tous cas l'iae par rapport a la ddcs c'est microscopique. en plus de sa, la ddcs a une culture de la gestion des dossiers qui est largement différente de ce qu'on a l'habitude de traiter. un département comme le maine-et-loire a plus de 70 dossiers d'iae, c'est énorme. c'est vrai que nous sommes une petite structure. la ddcs, depuis 20 ans, 30 ans même dans le milieu hospitalier avec l'ars maintenant et surtout dans leur handicap et la gérontologie contraint les structures à se rapproche, à fusionner. je ne vois pas comment, alors qu'on ne représentait rien du tout dans le fonctionnement de la ddcs, on maintiendrait 70 conventionnements différents forcément l'administration de la ddcs va demander à se rapprocher. c'est logique en même temps, il faut mutualiser. donc voilà ! il y a deux choses : 1) comme à moyen terme ; on se développe parce qu'on est lancé. pourquoi on est lancé ? il y a un truc important dont-il faut qu'on parle. 2) avoir toujours ça dans un coin de la tête. c'est un peu nouveau, ça date de l'année dernière, à voir vraiment, les choses prudentes commencent a arrivées. on se rend bien compte de fermer les yeux et les oreilles. eh bien, commencer à être un peu malin et regardons avec qui on pourrait se marier si ça se présente. peut-être que ça ne se présente pas. mais faut commencer à être attentif. bon les projets ! ça ce n'est pas un projet c'est une stratégie. les projets, par contre dans le développement derrière. on voit qu'en achetant ce bâtiment l'année dernière en 2018, ah c'était vachement grand ; c'était super grand, c'est déjà trop petit ; c'est pas trop petit encore, on peut encore faire des choses la dedans, mais quitte à faire des travaux d'envergures, autant les faire beaucoup plus grand et donc là nous sommes en train de faire des devis pour d'abord faire une plateforme derrière, parce que derrière on a un terrain, qui n'est pas très grand, mais qui n'est pas praticable car c'est une butte de terre. il est donc question de voir comment on pourrait mettre une plateforme béton ou bitumé, enfin voilà ! mais que cette plateforme derrière qui pourrait nous servir, d'abord à faire un travail complémentaire notamment sur les espaces verts : eau, enfin bois du moins, mais que derrière cette plateforme, si demain on doit se développer, puisse nous servir de base pour un bâtiment complémentaire. donc là, c'est le tout début du projet. ok et des projets dans le recrutement, le développement de service, est-ce qu'il y en a ? nous avons le droit une activité complémentaire, puisqu'on cherche une activité saisonnière pour l'hiver, donc c'est la piste. au niveau des recrutements, de la construction du poste d'assistant de gestion, peut-être tu peux expliquer d'où ça bien. alors donc au départ, comme je le disais, ma collègue qui faisait l'accompagnement, faisait aussi l'accueil physique et téléphonique. quand elle n'était pas là, c'est nous qui prenions le relais et donc ça fait deux à trois ans maintenant. on a commencé a prendre des stagiaires assistante de gestion pme, pmi et on se rend bien compte que c'est un poste qui est indispensable, aussi bien pour l'accueil physique et téléphonique, mais aussi pour aider, ou philipe sur les dossiers, ou sylvie au niveau comptabilité, puisque comme la structure grossit, il y a de plus en plus de salariés, donc de plus en plus de dossier à préparer. et vous, maintenant que le poste se construit et vous sur l'aspect administratif. voilà ! et donc là, on a pendant un an. elle est en titre pro assistante secrétariat. voilà ! donc là, on a un titre pro et on sait. elle était là que quelques jours par semaine, mais les après-midis, elle n'est pas là ; donc on a pris quelqu'un d'autre en complément pour les après-midis, pour nous décharger au maximum de toutes les parties administratives et l'objectif c'est qu'une personne soit embauchée à temps complet cette année, sur la partie assistante de gestion. justement, parlant d'assistant de gestion, les outils de gestion que vous utilisez ici. vous pouvez m'en dire quelques mots ? j'essaie juste de suivre le film. mais bien, tu as raison. mais en même temps c'est juste revenir sur le passé, moi je suis pénible parce que ce qui me plaît bien c'est de m'adapter car un petit truc qui arrive, paf tu bricoles, paf tu assembles et puis tu te débrouilles et puis on s'adapte et puis on évolue. sauf que ça, ça a ces limites et qu'effectivement le fait de s'adapter où on était tous il y a de cela à peine deux ans en train de décrocher un boulot, c'est plus possible. d'avoir un

vrai poste une personne fiable sur ce poste central, ça va nous changer la vie ; ça nous a déjà changé la vie puisqu'on oublie un peu d'où on vient, mais c'est hyper important, ça c'est un projet effectivement. on a parlé de quelque chose, je pense concret, de construction, mais humainement ça va nous apporter autre chose, alors outils de gestion financière ? oui ! si on dit outils de gestion en général c'est financier mais bon ! en général c'est financier. donc, ça c'est pareil. c'est un poste qui a évolué, quand toi tu es arrivé juste avant, je suis arrivé juste avant stéphanie en 2003 en tant que salarié. c'était une structure qui avait bien du mal et qui avait zéro kit de pilotage. donc au fur et à mesure la consolidation de la structure et en même temps les comptables se sont succéder, nous sommes déjà à trois comptables. si non on ne prend que des vieux comptables après ils partent en retraite. il est vrai qu'on est déjà, tu vois en 2003, 17 ans, on a trois personnes et là à chaque fois parce que la structure a été dans le vert on a pu investir sur ce poste en temps de travail et en compétence. la première comptable qu'on avait, mais la structure était petite, elle faisait 6 etp, là on est à 41 et plus, 50. elle était à 20 heures par semaine, sylvie allait à 39 heures, tu vois. tout était fait manuellement, tout était écrit à la main. alors du coup, comme on a évolué en temps de travail, parce que la charge de travail évoluait et en compétence. les outils ont évolué aussi. donc on a les mêmes outils que tout à l'heure. on a d'abord, chaque mois en fait on a un tableau de bord, mais en fait sur... j'ai un exemplaire papier pourquoi, parce que c'est ce qu'on donne au ca quand on y va trois à quatre fois l'année. mais en fait tu vois par mois en cumulé sur l'année ou en moyenne mobile sur 12 mois, les 12 mois précédents, on a l'ensemble de l'évolution des recettes, d'accord, avec derrière un musée. tu vois ça, ça a apparue il n'y a pas très longtemps, un aspect sur les dispo, la trésorerie, les créances client et les fournisseurs et un résultat projeté avec une comparaison sur trois ans, 2017, 2018, 2019 pour un résultat, avant impôts. ce qui fait que chaque mois à partir de janvier, janvier c'est compliqué, il y a la clôture des comptes. en général le premier tableau qui arrive et puis ça ne veut rien dire, janvier, février, parce que tu as un mois qui est un peu plus, un peu moins, tu ne sais pas. le premier truc vraiment c'est le 31 mars, d'accord ! à partir de mars, avril, mai, juin, voilà, chaque mois on a un tableau qui permet de voir l'évolution, et du coup de réajuster. ça c'est les recettes, la même chose pour les charges d'exploitation. les charges par salaire c'est pareil. donc ça c'est le même élément et là, il n'y a pas la tréso, mais tout reste pareil. pour moi, pour cumuler sur l'année, le dernier point, c'est les salaires. comme ça on peut voir, tu vois très rapidement, on a tous nos outils. moi j'aime bien regarder ça. sur le cumule sur l'année, l'évolution des recettes on voit que nos recettes elles ont augmentées de 91%, c'est énorme, sur les charges d'exploitation c'est 22 donc ça va. en même temps nous on sait que nos charges sont toutes petites à part des ramettes de papier, un peu de produit matériel pour la propreté, mais qui prennent la majeure partie des dépenses et un peu sur le bâtiment. le reste on n'achète quasiment rien en fait, ni le carburant on en achète pas beaucoup. ce n'est pas comme si on fabriquait, sais pas moi ! je n'ai pas d'exemple en tête. mais, 80% de nos dépenses c'est les salaires en fait et là, on est à 69% d'évolution, c'est normal on a développé. mais sur une augmentation globale du chiffre d'affaires de 91 on n'a que 70% d'augmentation de salaires, donc c'est maîtrisé. si on mettait ça au dessus des recettes, ce n'est pas bon. c'est vous-même qui l'avez conçu ? eh ! il a été, oui ! on a commencé ça, je ne sais pas trop dans les années oui 2004, 2005, 2006, puis il s'est modernisé. est-ce que je pourrais avoir juste un exemplaire ? oui ! oui. ou un fichier même vide, juste pour analyser comment c'est posé et puis ça m'amène à embrayer un peu sur le fait que j'aurais peut être, et ça c'est sûr, j'aurais besoin à un moment donné des bilans sur trois ans minimum, mais pas maintenant peut être bien vers l'année prochaine et je reviendrais vers vous pour avoir ces outils et puis le bilan, si ça ne vous dérange pas. en parlant de chose plus simple, mon frangin a été restaurateur et ça été compliqué. on avait trouvé avec christine à l'époque des outils beaucoup plus simples que ça. mais un tableau de bord, le minima, enfin tu sais bien. si tu n'as pas ça tu ne peux rien faire en fait. en complément de ça, quand on fait des chiffres d'affaires, mais faut faire attention que ce n'est pas quand tu fais les chiffres d'affaires que tu gagnes des sous, mais n'empêche pas qu'avant que les tableaux soient prêts, par contre janvier on l'a, on va à l'évolution, c'est quand même un bon indicateur. oui. même si, ce n'est pas parce que tu fais du chiffre d'affaires que derrière tu gagnes des sous et en plus que tes sous ils sont chez toi. peut être après, couplé à ça, on a mis en place évidemment des relances automatiques – un mois deux mois etc. par ta grille 100 000 euros d'or. voilà ! on a des tableaux de marge brute, ça c'est encore autre chose et puis voilà ce n'est déjà pas mal. tenez, on a les meetings aussi. oui, oui ! les meetings, puisqu'ils sortent en avril et je ne pourrais pas te le montrer là, en gros un tableau qui permet, secteur par secteur y compris l'autre établissement de voir la même chose que ça. des détails ? oui ! mais dans le détail du secteur : les recettes, les dépenses, les salaires, les frais de structure. c'est du coup le poste de direction, le poste de comptable, l'edf, les locaux, tout est partagé, les véhicules sont affectés aux secteurs, mais le reste est affecté au prorata de la marge brut, donc en fait c'est notre indicateur. et, ce n'est pas maintenant, si on est via à la passion de nos secteurs. si ce qu'on vend, on le vend assez et correctement et bien. c'est vrai que dans certaines structures effectivement, c'est un élément déterminant. et ce qui est super bien, mais c'est très délicat à manier, ce que cette compta analytique, elle est partagée, très vite tu pourras dire parce qu'il ya des secteurs qui vont en moins que d'autres. très vite entre vous, entre nous, on pourrait stigmatiser en disant : « t'as vu oh ! tu nous coûtes 10, toi. » on n'est jamais tombé dans ça et heureusement parce que si on tombe dans ça, il n'y a plus d'outil qui est diffusé de toute façon. c'est un peu scolaire ce que je dis mais en même temps c'est ça, puisque les gens sont intelligents pour voir que ça coûte un peu, mais ça amène d'autres choses. bien voilà ! et au niveau de l'exploitation, est-ce que vous avez un rgp ou un logiciel ? juste de manière globale, puis après tu iras dans les détails. oui, dans le sens, effectivement une plate forme qui permet de faire les plannings, les paies et tout ce qui est administratif. on a fait le choix de le mettre en, je sais plus le terme que c'est, bref ce n'est pas hébergé chez nous ; ce n'est pas internet, ce qui du coup règle la question de la rgp, ça s'appelle la solution web. c'est un peu ce qu'on a présenté l'autre fois, le premier maillon, c'est dire que c'est le groupe qui gère ça. donc, il y a un suivi de longue date en fait et il y a une évolution technologique. au tout début trois logiciels différents en fait qui ont été rassemblés en un seul et en plus délocalisé en tsa. voilà ! donc c'est une forme de rp il y a un autre petit logiciel que nous n'avons pas, la comptable est la seule à l'avoir, mais qui est greffé en fait, qui est chaîné à

cette erp pour la compta et lié à ça depuis trois mois. on a chainé un autre logiciel qui est donc domatel qui permet d'avoir la télégestion avec les smartphones pour le pointage des agents sur les sites. ce qui m'amène au niveau du management, donc de la manipulation de tout ça sur le plan humain. ça m'amène souvent à poser la question : comment est-ce que vous gerez le personnel ? mais, en vérité, c'est juste pour identifier le type de management. je vois déjà qu'ici s'il y a beaucoup de délégations puisque déjà, d'après votre projet de regroupement, il y a beaucoup de délégations qui se font, mais on veut surtout savoir quel est votre type de management en terme de prise de décision, est-ce que c'est collégial. est-ce que c'est une décision qui émane uniquement de la direction. est-ce que vous avez un petit groupe que vous réunissez tout le temps lorsque vous avez une décision. on va dire que tout ce qui est prise de décision sur le quotidien, c'est les responsables de secteur qui prennent leurs décisions sur un changement de planning, un changement d'organisation, on va mettre telle personne à la place de telle personne, il ya un tel qui est malade, on va prendre telle personne. ça c'est nous qui gérons dans notre secteur. oui ! voilà ! pour le recrutement. moi sur mon secteur, si j'ai quelqu'un qui part, c'est moi qui recrute une autre personne. après sur le secteur d'espaces verts et bâtiment, il y a plutôt un point qui est fait avec philipe pour voir la quantité de personnes qui doivent être recrutées, si je ne me trompe pas c'est ça. j'ai l'accompagnement. sur le plan structurel vous avez un organigramme ? oui. parce que jusque là je n'arrive pas encore à saisir comment est votre organigramme. il y a le conseil d'administration ? oui philipe, le directeur, oui ? ensuite trois responsables donc un responsable par secteur ça fait trois responsables et en suite il y a sur le secteur propriété une cheffe d'équipe sur le secteur espace vert un chef d'équipe et bâtiment non c'est deux coresponsables. dans l'un des volets de la recherche on parle d'innovation managériale c'est-à-dire dans l'un des champs, dans l'un des axes de recherche que je voudrais bien développer c'est au sein des structures d'insertion, est-ce qu'il y a des innovations en terme de management ? l'innovation ici ce n'est pas un élément nouveau qui n'existe nulle part ailleurs. mais c'est de comprendre ce qui se faisait avant, de comparer ce qui se faisait avant à ce qu'on a envie de mettre en place aujourd'hui ou qui est en train d'être mis en place en terme de management bien entendu. ce qu'il y avait avant ...qu'est ce qu'il y a de nouveau ? au niveau management qu'est ce qu'il y a de nouveau ? bon voilà ! tu vois : il est mal foutu ce truc. on est en train de le refaire parce que le fichier on l'a plus. à vrai dire donc on va tout refaire tu vois là ça supposerait que mélanie tu te forces maintenant puisqu'il n'y a plus de lien et tu ne vois pas assez de lien. mais en gros voilà : effectivement sylvie gère de son côté. mélanie reste en accueil est lien avec moi je pars rasé, je crois bien. puis après trois responsables de secteur qui eux gèrent ils sont coresponsables mais effectivement en vrai. il y a eu du changement pour des raisons d'évolution professionnelle. qu'est-ce qu'on a innové ? on a changé, en tout cas ; on a évolué car c'est un peu logique : 2002-2003 ont été au four et au moulin c'est pour ça qu'on a eu 18 casquettes chacun on faisait l'encadrement, l'accompagnement et l'insertion. quand je suis arrivée vous étiez trois : un comptable, un responsable espaces verts et propriété. on allait vers les clients on allait chercher les chèques, tu vois c'était tout. donc en même temps c'était normal qu'une petite structure où finalement tu décides tout à trois il faut que la communication soit très claire. au fur et à mesure que tu te développes, là on n'est que sur le i. mais rien que sur le i, effectivement c'est 3, 6, 9, 10 avec une personne qui est en complément. mais là 11. il y a richard qui n'est pas encore là parce que c'est tout neuf ; oui. et tu ne peux pas décider tout le monde ensemble tout le temps. donc effectivement on n'a pas encore fait de comité de direction ; ça c'est pas un qui existe ici une instance ou logiquement comité de direction. c'est des responsables de secteurs plus la direction et le comptable. sylvie, elle est entre les deux. on est donc là tu parles des choses plus importantes on est là à la limite. le truc que pour l'instant j'ai fait c'est que comme je veux développer tout ça et qui commence de nouveaux salariés, par exemple richard qui est le nouveau chef d'équipe d'espace vert n'est pas convié à la réunion d'équipe tous les 15 jours le mardi où là aussi se décident certaines choses. pourquoi parce que j'ai dit à un moment donné : « stop ! » si demain il y a un autre chef d'équipe à droite, un autre truc machin, on ne va pas inviter tout le monde tout le temps ; à moi de trouver des moyens de les impliquer, de les intégrer en termes de management, de ressources humaines ou d'outils en fait, comme tu veux. mais nous voilà. donc là j'ai mis stop. à un moment donné, il y aura peut-être besoin de passer sur un comité de direction. pour l'instant je m'en sors encore ; je préfère garder un peu cette cohésion d'équipe. mais peut-être qu'à un moment donné on tranchera et qu'il y aura un comité de direction. ok. après c'est ce que je disais, après tout ce qui va être vie quotidienne de chaque secteur, on va voir entre nous et après voilà ! s'il y a des choses qu'on ne peut pas arbitrer nous-mêmes, on va voir philippe. arbitrage ou projet d'un peu plus d'envergure où là on travaille en réunion d'équipe ou en un groupe. il n'y a rien d'innovant du tout là dedans. de toutes les manières pour dépouiller tout ça, ce sera un logiciel qui va classer, dépouiller tous les mots que vous avez utilisés et qui va pouvoir me dire les mots les plus importants. une chose tout est simple, court mais on parle de management la ? oui. pour bien manager il faut bien communiquer. on a mis un petit whatsapp l'année dernière. il a fallu un petit peu de temps pour maîtriser, pour bien calibrer au niveau des horaires très tard, c'est un truc tout con ; mais je suis persuadé qu'il y a deux phénomènes majeurs qui ont joué l'année dernière pour gagner du temps et pour rendre l'équipe cohérente. une cohésion d'équipe c'est le fait d'avoir rassemblé tout le monde au même endroit. moi je ne me rendais pas compte de la déperdition d'informations qu'on vivait avant. c'est normal on avait toujours ça. on était séparé ; on a déménagé il y a un an et demi presque deux ans. on gagne un temps de malade, de malade ; ce n'est pas pour rien qu'on a fait 20% de plus que l'année dernière. c'est l'activité, la réputation et le bon travail de tout le monde déjà et aussi le fait de le deuxième truc il y a un truc c'est lui ça, c'est whatsapp tu diffuses tout le monde au même moment, nickel ! et puis alors moi j'ajouterais, puisqu'on est dans le social à dire que ma collègue elle a les salariés sous la main tous les jours. non, pas toi. non on va dire que j'ai perdu mais ma collègue elle a gagné. autant les salariés avant on les voyait que pour ces rendez-vous et c'était un temps de déplacement pour eux. au temps-là le matin le midi le soir à partir du moment où ils ont besoin ils savent qu'ils peuvent venir la voir à tout moment et effectivement au niveau de l'accompagnement, c'est un gain de temps énorme et un accompagnement de meilleure qualité. et les salariés apprécient que ce soit comme ça ? ah oui ils ont besoin. voilà un

management innovant en fait. dans les structures d'insertion jusqu'aujourd'hui il y en a qui fonctionne encore avec l'ancien système où il fallait prendre rendez-vous pour venir, vous voyez un peu ! alors après on cadre un peu sur les heures, voilà ! oui bien sûr. voilà on ne peut pas venir non stop ils savent que quand son bureau est fermé, ils ne peuvent pas entrer ils savent que si elle n'est pas là moi je suis là. donc il y a toujours une autre personne ressource. s'il y a besoin de quoique ce soit quand elle est en vacances, ils savent très bien qu'ils peuvent me voir, moi, s'il y a besoin et inversement pour moi les salariés ils savent qu'ils peuvent aller voir aurore si elle veut. mais on peut faire un bon accompagnement s'il y a des gens formés et stéphanie et aurore – moi j'en fais plus – mais elles sont formées à l'accompagnement social. ce n'est pas, il y a des structures d'insertion où c'est le directeur qui fait, il fait quand il a le temps. mais c'est vrai, c'est vrai. il y a des structures où prennent des petits jeunes qui ne sont pas formés. c'est pas la même qualité d'accompagnement. d'accord là on va passer à un autre thème qui est complètement différent, il parle du territoire et du partenariat public-privé ça c'est le type global alors je voudrais juste connaître les rapports. d'abord quels sont vos partenaires et quels sont les rapports que vous entretenez avec le public ? pour le public avec les partenaires oui. bon dans l'afaq on a un document qui synthétise sur ça. il y a deux catégories de partenaires : il y a les partenaires, bon ! on les côtoie, on les oriente, voilà, j'estime c'est pas de bons partenaires mais on sait qu'ils existent et on oriente régulièrement des gens sur des problématiques sociales de logement, etc.. après il y a de vrais partenariats ; moi je pense à l'inhni, à 1% logement qui s'appelle maintenant action logement. l'inhni d'un côté, action logement de l'autre là c'est de vrais partenariats parce qu'ils nous connaissent vraiment. et on peut orienter des gens et prendre en compte leurs demandes et on s'en sert très très régulièrement. je pense aussi en sortie aux intérimés qu'on a rencontrés, des potes d'intérim, qui elles sont nos sorties en faitout. en partie et en fait de les avoir fait venir ici, les avoir fait côtoyer, montrer l'accompagnement social, certes, mais montrer aussi l'encadrement professionnel que ça ne rigole pas, qu'on est là, on les cadre, on est bienveillant. mais la bienveillance ce n'est pas qu'être gentil c'est aussi les cadrer quand il faut, faire en sorte que l'attitude elle soit là où plus technique. donc ça c'est des vrais partenariats. toi quand on a reçu un truc. voilà moi je rajouterai pour la mobilité on a une plateforme mobilité sur anger avec qui on travaille énormément aussi et puis on essaie de développer avec pôle emploi oui. on les a rencontrés la semaine dernière en réunion d'équipe et vendredi de la semaine prochaine on va en forum avec les conseillers pôle emploi qui vont venir rencontrer les structures d'insertion et là effectivement on essaie de mettre un partenaire un peu plus que juste demande d'agrément et demande de renouvellement mais aussi pour la sortie et un peu plus d'accompagnement avec pôle emploi. ça vous parle, c'est vrai ! et avec le territoire, les collectivités ? alors partenariat plutôt économique. on est sur une commune qui est de droite avec une mentalité qui a évolué où il a intégré, a quitté le social. c'était une mairie gauche depuis très longtemps a intégré, a quitté le social pour aller vers le développement économique ce qui était en même temps pas déconnant et ce qu'on réclamait plus tôt et la mentalité a évolué dans le sens où plutôt que de filer des aides, les subventions pures et dures ont été diminuées pour tout le monde que ce soit la sauce de sport ou la sauce de l'iae voilà ! toutes les subventions ont diminuées. la mentalité c'est plus : on va organiser des choses pour vous aider pour vos insertions dans les marchés-publics, voire des marchés réservés comme des écoles. on va plutôt vous aidez à développer vos petites affaires que de vous filer du fric sans contrepartie. donc le partenariat, il est là ! donc la connaissance des élus oui parce que tu vois le président-là qui est marqué, il était adjoint au maire pendant vingt ans à la mairie d'anger. donc les portes ne sont pas fermées. on arrive régulièrement chaque année, en fait on allait voir deux, trois, quatre adjoints au maire pour continuer à faire le lien. ok, donc c'est du partenariat mais tu vois il n'y a rien de formalisé. partenariat signature à part avec les financeurs on n'a aucun. aucun document formel signé, non. ça ne sert à rien. ça dépend des gens qui sont à la tête de ça. si les gens sont les mêmes et construisent ensemble, ça marche. si demain la personne change tout est remis en cause. en ce jour vos rapports avec les prescripteurs, pôle l'emploi, est-ce qu'ils jouent leur rôle selon vous, de prescripteur bien sûr ? le prescripteur, je dirais que c'est mieux que ça ne l'a été. maintenant on aimerait que ce soit encore plus développé mais quand on passe une offre, elle est transmise, ils nous envoient des personnes. c'est pour ça aussi qu'on s'est rencontré, pour que les personnes qu'ils nous envoient correspondent bien au profil qu'on recherche donc. ils vous envoient des personnes. vous diriez quoi en majorite des personnes sont envoyées ou elles viennent spontanément ? candidature spontanée, je dirais ! on n'a pas de chiffre c'est un ressenti comme ça. alors comme maintenant en plus on leur demande oui c'est compliqué parce qu'on leur demande tous de passer voir leur conseiller pôle emploi donc je ne voudrais pas dire. moi dans ce que je vois comme ça, lorsque je descends à l'accueil je vois des gens arriver ils ne disent pas : « je viens de la part de. » ils sont plus ou moins orientés, c'est plutôt une candidature/démarche spontanée. après voilà ! le partenariat, il ne fonctionne pas trop mal quand même sur le territoire, faut pas, on ne peut pas dire que les gens orientés par pôle emploi, quand il y en a, sont complètement décalées ; ça s'est largement amélioré, c'est mieux contrairement à l'acert. après effectivement on a aussi en off là des partenaires avec qui on travaille souvent et quand on diffuse une offre d'emploi, c'est diffusé au assaut avec lequel on travaille souvent france horizon, fil à linge ; voilà ! on n'en a pas mal et là par contre on sait que c'est orienté par eux parce qu'ils ont leur petite fiche de prescription et ils nous ont appelés auparavant pour nous dire : « voila on a telle candidature, ça pourrait correspondre. » et actuellement avec les autres structures d'insertion par activite economique ? régis de quartier ça fonctionne pas mal sur le secteur bâtiment puisqu'ils ont un secteur bâtiment oui. donc en général sur la régis de quartier ils sont plus sur des appartements donc plutôt le même travail. donc quand on recrute ils savent que chez nous ils vont développer d'autres compétences donc régis de quartier ei sur le bâtiment ça fonctionne bien. les ai sont plus prescriptrices ? moins parce qu'on utilise plus les intérimés comme avant. oui c'est ça. oui effectivement donc on a moins. on va aborder le thème sur la formation et l'accompagnement mais de manière un peu plus, on a déjà des choses mais de manière un peu plus profonde parce que le but ici est de trouver comment tout ça se combine. alors en termes de formation on n'a pas beaucoup évoqué. en interne vous en faites ? pour les salariés en insertion ? oui. alors déjà ils sont formés tous les jours sur le terrain par les encadrant puisqu'ils sont ... sur le bâtiment, espace vert, l'encadrant

n'est pas toujours avec ; mais les premières mises en place avec l'équipe encadrant ou des salariés qui sont là depuis quand même un an, un an et demi et qui ont été formés eux et qui peuvent reformer d'autres salariés. alors après les consignes de sécurité et l'ergonomie s'ils touchent à des machines il y a toujours un encadrant qui est présent. dès qu'il faut être formé par exemple au parc ou pose d'un sol il y a toujours un encadrant qui est avec eux. dès qu'il y a une nouvelle chose qu'ils apprennent, il y a toujours un encadrant. un binôme ou c'est une formation en binôme sur le terrain c'est ça ? binôme ou plus parce qu'ils peuvent former plusieurs salariés en même temps. ça, c'est les encadrants ? oui. la formation continue, mais la notion tutorat elle est aussi présente en ce sens ou en générale nos collègues qui mettent en place systématiquement sur le terrain ils mettent en place toujours un nouveau avec un ancien. quand ils forment les équipes pour partir le matin, ils ne vont pas mettre tout les petits nouveaux ensemble. forcément ils vont mettre des plus anciens avec des gens qui viennent d'arriver. on parle beaucoup de l'afest en ce moment que pouvez vous en dire ? est-ce que vous le faites ? est-ce que vous êtes engagé sur ce terrain ? non, on n'est pas engagé ; on sait que ça existe. moi je vous vois loin en termes de démarches et en termes de formalisation des documents nécessaires. ça a été défini il y a pas très longtemps finalement, on en parle depuis un an et demi mais finalement quand tu vas entendre mafiel en réunion spécifique à l'afest qui baille, finalement il n'y en a pas tant que ça qui vont jusqu'au bout. d'accord, donc vous êtes des expérimentateurs. bon bah ! vous laissez faire et puis quand ça sera un petit peu plus facile on se fera aider et par vous et par les opco et parce que les opco c'est tout nouveau pour eux. et après ce que je sais aussi c'est qu'il faut qu'il y ait une équipe ; on n'a pas non plus une grosse équipe et qu'il faut aussi des moyens humains derrière pour pouvoir mettre ça en place. parce que si on mobilise l'encadrant technique pour faire la formation, il n'est pas avec les autres sur le terrain ça demande, je pense aussi, au niveau de l'encadrement. est-ce que ça rentre dans votre projet comme ça à long terme, moyen terme de vous aligner sur l'afest dans le principe ? est-ce que ça vous dit de formaliser les choses ? oui bien sûr en principe. mais l'afest tu ne peux pas faire un petit bout et pas le reste. donc faut être mûr et avoir le temps disponible et avoir les profils qui correspondent. là, je ne suis pas sûr sur l'ensemble de techniciens que mon équipe soit prête. donc comme on n'est pas prêt au niveau du temps et sans doute au niveau de l'humain et puis qu'on a d'autres choses à faire pour l'instant, on va laisser passer la vague on sera les suiveurs, sur cette opération on sera les suiveurs. ok votre stratégie d'accompagnement jusqu'à l'emploi, comment vous faites pour que le salarié puisse enfin intégrer une entreprise ? quelle est votre stratégie vous avez ? alors déjà c'est la formation sur le terrain au niveau technique et professionnel. après, il y a des formations, comment on pourrait dire ça, externes qui sont en place sur chaque secteur. il y a des centres de formation externes qui viennent former à des techniques professionnelles et ensuite au niveau de l'accompagnement ça va être déjà de gérer dans un premier temps tout ce qui est périphérique à l'emploi : c'est des problèmes de logement, des problèmes de santé, des problèmes budgétaires et une fois que ça c'est déjà un peu plus mis à jour et qu'on voit où il y a des difficultés sur les six derniers mois du parcours, on commence vraiment à construire, mettre des simulations d'entretien, cv et lettre de motivation et commencer à aussi parler aux techniciens puisque les techniciens ont aussi des relations avec des entreprises extérieures en disant : « voilà on a telle ou telle personne qui va être bientôt sur le départ ; est-ce que tu ne peux pas entendre si, d'un de tes collègues d'autres entreprises de bâtiment par exemple, il y aurait pas des recrutements en cours ? » et là il y en a certain en bâtiment ça s'est passé comme ça en fait. ah oui très clairement chez les fournisseurs entre pme. puisqu'ils les voient pas et comme ils sont plusieurs à travailler ensemble, plusieurs équipes à travailler sur le terrain ils peuvent avoir d'autres entreprises du bâtiment qui travaillent en même temps que nous, ils voient bien comment nos salariés travaillent ; donc des fois ils les repèrent en ce moment-là. est-ce que tu peux me décrire le processus d'accueil du salarié à partir du moment où il arrive ? le premier jour comment ça se passe jusqu'au moment où il sort, le processus d'accueil ? il arrive, qu'est ce qu'on fait en premier avant de l'envoyer sur le terrain ? ah il y a le recrutement ; il y a au moins une heure ou une heure et demi qui est passée sur la lecture du contrat : on explique bien le contrat, le fonctionnement de tout un métier, comment ça se passe. ensuite il y a au moins une heure avec philipe pour la signature du contrat. ensuite on a un premier entretien où là moi je réexplique tous les plannings, le planning, les clients chez qui il va aller, les mises en place où sont fixés tous les rendez-vous pour que la personne aille sur le terrain. sur le bâtiment ou espace vert c'est pareil. il est donné rendez-vous ici à telle heure et là après ce sont les encadrants qui prennent en charge le salarié et qui vont avec lui sur le terrain pour le former. voilà ! c'est important aussi parce qu'on pourrait dire ces étapes en fait on investit. moi je sais par rapport à d'autres structures on investit beaucoup de temps sur l'accueil avant l'intégration. oui. l'accueil commence dès la signature. tu fais passer plein de messages dans le document ; on pourrait bien dire : « non je délègue à quelqu'un sa signature du contrat. » non on estime que c'est un moment important donc du coup il y a d'un côté on va être bienveillant, on va bien expliquer etc. puis après moi je viens en tant que directeur, un peu chat noir, non vous ne déconnez pas on vient de là etc. tu vois le côté un peu cadrant. oui. donc que ça commence là. on laisse aussi du temps entre le moment où on a lu le contrat, dès qu'on peut et le moment où l'on signe. on essaie de laisser deux ou trois jours à la personne pour qu'elle puisse avoir le temps d'intégrer tout ce qu'on lui a expliqué, qu'elle puisse avoir le temps d'en parler avec sa famille sur les conditions de travail qu'on lui propose pour qu'ensuite quand elle vienne signer elle soit sûre de vouloir s'engager avec à tout un métier. lors du recrutement on prend beaucoup de temps aussi pour expliquer à tout un métier. vous avez, vous n'avez pas ça un livret d'accueil ? oui. on n'appelle pas ça un livret d'accueil ; on a un livret d'accueil dans la phase de recrutement mais ce n'est pas que ça. il y a une procédure de recrutement ça tient sur une page complète. il y a différentes étapes gérées soit par l'accompagnant social, soit par le responsable de secteur, soit par la lecture du contrat, soit par la direction. c'est une tâche complète donc qu'il y a plein de documents peut être de trop mais c'est tout est obligatoire, donc voilà ! on respecte. voilà ! donc là on a fait la phase d'accueil. on a intégré depuis peu, depuis qu'on est là la visite des locaux qu'on ne faisait pas forcément avant. donc tu vois il y a le côté rassurant pour quelqu'un qui reprend une activité professionnelle, le lendemain il arrive ou sur lendemain ou la semaine d'après il a vu les toilettes, où il met sa bouffe le midi, la salle de pause,

etc. on essaie de mettre un peu de, comment dire, réconfort, mais faire en sorte que le gars il n'ait pas d'appréhensions. et après il y a de l'évaluation ? oui il y a des évaluations à trois mois et à onze mois il y a des évaluations qui sont faites oui. tout ce qu'on vient de dire la c'est formalise sur des documents précis? ah oui. c'est l'afaq. oui, je connais cette certification. donc vous vous basez sur le procédé afaq c'est ça? pas sur le procédé afaq. c'est nous qui avons mis ça en place, on le décrit dans l'afaq. vous le décidez à l'afaq. est-ce que je pourrais aussi avoir ces documents de manière à, je veux vraiment voir de l'accueil jusqu'à sa mise sur le terrain en fait des évaluations, des réunions après des entretiens avec les salariés comment c'est formalisé ; ce serait important. après les salariés on les voit au minimum une à deux fois par mois ; ça dépend sur quel secteur. sauf qu'effectivement je disais comme ma collègue elle sur place elle a des entretiens formels tout les jours qui ne sont pas forcément, elle a des entretiens qui ne sont pas formalisés ou elle sait qu'il va recevoir telle ou telle personne à telle heure et d'autre ça revient au flux de ce qu'ils ont besoin. tres bien ! maintenant je vous pose une question de technicien et au vu de votre experience : selon vous qu'est-ce qui fait que ça marche sur la combinaison entre vos objectifs économiques et vos objectifs d'insertion? on sait très bien que ça cause des tensions pour être plus clair : il y a des tensions qui sont forcément à un moment donné visibles sur les décisions à prendre en termes d'économie et sur le volet insertion, le volet social. quelle est votre clé ? sur la sympathie ? non. c'est de l'équilibre dont on parlait tout à l'heure. c'est un équilibre effectivement entre le social et l'économique. mais qu'est-ce qui fonctionne ? c'est que les gens je pense qu'ils ont confiance en nous, qu'on se dit toujours les choses clairement. voilà le salarié on lui dit les choses qu'on a besoin de lui dire. on marche beaucoup au donnant_donnant et ça, ça fonctionne beaucoup. c'est dire que le jour où ils ont besoin de temps pour eux mais le jour où nous on aura besoin de temps pour eux pour faire plus d'heure, voilà c'est du donnant_donnant en fait. c'est la chance que ça fonctionne bien et parce qu'ils se sentent bien je pense dans la structure ils se sentent encadrés ils se sentent aussi bien et je pense que c'est ça qui fait aussi que. oui comme on dit souvent c'est clair, quoi. ce qu'on dit on le fait et ce qu'on fait on le dit. il n'y a pas de mauvaises surprises. un truc qu'on a éteint et où c'était récurrent recrutement de paye ou de paye pour des raisons de planning et tout ça ils sont payés de leurs heures supplémentaires le mois d'après et parfois c'était confus pour eux ; ça c'est un depuis qu'on est à trois parce que justement il a un contrat régulier. il y a un problème ? pas de problème. heureusement qu'ils vont voir philippe et sylvie de la compta et on explique direct et tout est clair depuis le début. ça revient un tout petit peu à la procédure de recrutement où on investit beaucoup de temps quasiment deux heures en fait, sans compter la préparation du dossier, sans compter le recrutement ; on investit presque deux heures rien que la lecture et l'explication du contrat de travail plus la présentation des locaux sans compter leur formation. donc on a essayé d'être le plus clair possible ; c'est pas magique comme solution mais ce temps qu'on se donne, je pense que si on a le temps investi lors de l'accueil et du recrutement et l'intégration on le gagne derrière. on passe au dernier thème ; on va bientôt finir donc ce sont des perspectives ici on va parler un peu et on va reparler un peu si vous le voulez puisque vous avez déjà évoqué quelques projets mais je pose la question autrement : dans cinq ans qu'est-ce que vous comptez avoir mis en place ? qu'est-ce que vous pensez pouvoir mettre en place d'ici cinq ans ? a tout à l'heure tu as dit dans dix ans je voulais rajouter un autre truc une autre branche. une autre branche dans dix ans moi ça me correspond parce que moi ça me permet de ne pas m'ennuyer sur le côté péjoratif tu vois ça m'amuse quoi, tu vois. une entreprise adapter un truc comme ça plairait. il y a d'autre gens tu leur dis ça, d'autres dirigeants ils vont te dire « ah oui, d'accord. vous êtes un ensemble lié » et le mot ensemble lié pour eux c'est péjoratif ça dépend de ce que t'en fais quoi ? bref cinq ans on est sur le développement, le rassemblement de la quatrième équipe-là puisqu'on n'a parlé de trois secteurs d'activité mais le chantier ate, il est à l'extérieur et sur un autre local donc que c'est le rassemblement de tout le monde pour que vraiment il y ait une collision d'équipe. ça commence à plaire vite ; et puis le développement économique toujours : la consolidation et puis développement économique. quelle est votre principale difficulté au sein ou alors quels sont vos principales difficultés au quotidien dans le management de votre structure, l'élément qui fache le plus ou qui vous tire les cheveux quand vous avez ? non je suis en train de réfléchir. est-ce que c'est pas le recrutement par exemple parce que dans certaines structures tout le monde se plaint du recrutement ? on va dire oui. le recrutement ce n'est pas évident, ce n'est pas facile de recruter des personnes, effectivement comme on dit, qui soient, qui ont eu des difficultés dans leur parcours mais qui en même temps il faut qu'ils soient professionnels aussi puisque voilà ils sont quand même sur le terrain après dans des entreprises. donc ça c'est compliqué. ce qui peut être compliqué aussi c'est l'exigence des clients qui parfois est un peu accru, voilà, qui font appel à des structures d'insertion mais donc effectivement on doit avoir une qualité de travail mais des fois ils ne sont pas toujours très conciliants. ça va tu peux laisser en insertion j'étais sur une autre chose, un point sur lequel on travaille mais qui avance trop doucement : c'est que je ne donne pas une enveloppe assez conséquente pour recruter quelqu'un qui est un adjoint mais avec un niveau supérieur. ça c'est bloquant parce que du coup à mettre une enveloppe de salaire trop peu importante on a le niveau qu'on recrute enfin qu'on paye et du coup sauf que derrière tu dois sympathiser c'est stéphanie on aurait un niveau plus important que celui d'estelle sans doute tu pourrais déléguer d'autres tâches. oui passer au quotidien . ça supposerait aussi que peut-être la personne qui serait un peu plus haute refuserait les basses besognes, d'aller livrer les produits. tu vois c'est ça le truc. mais dans l'idée il y a aussi ça : que tu sois mieux doté en staff et peut-être sous staffée. après je dirais qu'avec mes collègues des espaces verts c'est plutôt toute là répartitions des documents administratifs. c'est quoi ta question c'est ce qui nous bloque, l'administratif. on a beaucoup de clients en collectivité effectivement en espaces verts un peu là, mais ça reste sur un client, entre guillemets, un marché. effectivement il y a une diversité de clients collectivité et ça devient inodible dans se truc. il faut des bons de commande pour tout, donc c'est fou de dresser ton client c'est assez compliqué au niveau administratif au niveau des espaces verts de la facturation c'est très compliqué. vous aimez que ce soit comment ? est-ce que vous avez en tête quelque chose qui pourrait rendre les choses faciles dans ce volet ? mais non c'est glissant. ils te font un bon de commande dès que tu te mets d'accord sur le tarif, ça c'est normal, tu proposes un devis avec les prestations, mais bon ! si c'est validé c'est validé.

pourquoi être autant dans le contrôle ? il faut qu'il contrôle, très bien ! mais pourquoi ? parce que la collectivité c'est une grosse machine, c'est une grosse inertie, c'est un éléphant et que du coup ils doivent contrôler leur contrôle. donc il faut montrer qu'il y a un contrôle parce que derrière il y a un trésorier payeur général qui veut des machins des bidules et donc il faut refaire des feuilles d'attache, enfin je te passe les détails, mais qu'ils contrôlent, ça c'est leur job ; c'est normal mais qu'ils nous demandent des documents pour contrôler ce qu'on fait, tu vois enfin ! oui ils sont en train de reposer en réalité leur travail sur vous en fait. oui et puis quelque chose qui n'est pas nécessaire. au niveau administratif, il y a des choses qui s'améliorent, tu vois comme chorus-là on critique beaucoup, finalement ça ne se passe pas aussi mal que ça le système d'être payé par une plateforme internet, pour l'ensemble des paiements pour l'état. ça ne marche pas trop mal. finalement ça c'est simplifié il y a des choses qui se compliquent. est-ce qu'on peut maintenant venir un peu sur vos forces ? quelles sont vos forces ? l'équipe est jeune bien même 46 ans non mais c'est vrai loui diversifié déjà, homme femme, les âges sont diversifiés. oui. oui non mais tes clairement une équipe on a tous eu à un moment donné des aspirations de voir ailleurs. mais à un moment donné tu es dans le bateau tu avances et ça marche plutôt bien. je rappelle que dans toute équipe il y a des difficultés voilà, des moments plus compliqués voilà ; n'empêche que ça rame dans le même sens et puis comme tu dis hétérogène pourquoi ? hétérogène après je dirais aussi qu'on a tous un peu le profil où on a un peu des touche-à-tout je dirais. on n'a pas qu'une tâche voilà, on est tous multitâche et que si à un moment donné le collègue est en difficulté pour quelque chose quelqu'un va prendre le relais même si ce n'est pas forcément sa tâche tout le monde fait un peu tout. une phrase qui est interdite : « ce n'est pas mon boulot. » c'est interdit ça. c'est-à-dire que dominique il est peut-être encadrant et si peut-être il a besoin d'écouter un salarié il prend le temps de le faire même si ce n'est pas forcément à lui de le faire, à ce moment-là, il va prendre son temps de le faire. donc on peut parler d'une équipe jeune, dynamique et polyvalente ? voilà ! jeune, je déconne. si vous êtes jeune. non mais polyvalente je dirai ça. effectivement quelles sont les opportunités à saisir ? bon attend le truc important le bâtiment c'est une fusée ce machin-là. tous rassemblés au même endroit. ah oui c'est une fusée, ça le bâtiment le fait d'avoir. oui tout le monde réuni, tout le monde au même endroit. cela signifie que c'est la première année après il va falloir faire attention pour que la fusée ne descende pas mais c'est une base de lancement ce truc c'est le début c'est l'autre partie de la vie d'associations. ce bâtiment je n'ai pas très bien compris ce bâtiment, il est à qui ? à nous. en fait avant les bureaux étaient dans le centre ville d'anger et les ateliers où les gens embauchaient le matin avec les encadrants était à un autre endroit, dire qu'on ne les voyait pas embaucher, et les encadrants dès qu'ils voulaient nous passer des informations, ils étaient obligés de revenir nous voir jusqu'en centre ville dans les bureaux. donc c'était une perte de temps énorme pour eux. des qu'ils voulaient faire un devis, ils devaient revenir en ville, voilà ! il y avait des déperditions d'information parce qu'il fallait qu'ils reviennent au bureau nous voir. là au moins tous les matins, tout le monde embauche au même endroit et tout le monde débuche au même endroit et tout le monde est sur le même site. des qu'ils viennent nous voir ou ils veulent voir ma collègue, dès qu'il y a un changement sur le planning, ils nous ont sous la main directement. je reviens donc sur ma question, s'il n'y a pas d'autres forces que vous voulez mentionner. les opportunités à saisir. quand je parle d'opportunité c'est vraiment dans votre vision de dirigeant, de responsable. donc, si tu parles d'opportunité, ce sont des choses réelles. oui l'ce n'est pas du fantasme, l'opportunité à saisir là et on a reçu un email hier de la fédération qui disait bien que le fond, ce serait bien que l'enveloppe financière ou nationale qui vient d'être déléguée aux régions avec des directives, ça y est, c'est au code barre. il y a des projets de développement. vous vous deviez pour mission de lâcher les chevaux et d'arrêter d'être précautionneux et de filer des postes à ceux qui les réclament. s'ils les réclament ça veut dire que le projet économique, ils l'ont. laisser les ambitieux essayer de faire leur boulot quoi. les entrepreneurs pas les ambitieux. donc là c'est une opportunité moi je suis depuis 98 dans l'iae. j'étais avant dans une ai et dans un centre de formation insertion. il y a jamais eu ça, pour un demi poste il fallait se bagarrer pendant trois ans, donc là il faut y aller, le projet c'est maintenant. autre chose ? est-ce qu'il n'y a pas une opportunité sur la réforme, la formation professionnelle ? on est moins branché formation. ça vient sans doute de nos parcours promotionnels. moi je n'étais pas vraiment dedans même si un tout petit peu, moi j'étais en tant que vacataire. mais il y en a parce qu'en termes de financement, tu vois, là on est en train de mettre sur place la formation collective avec des organismes de formation extérieurs qui viennent, donc c'est le cas de la propreté, les espaces verts mais aussi pour le bâtiment. pour le bâtiment on va faire des caces, plateforme élévatrice avec peinture complète de la façade, donc deux techniques. jamais j'aurais pu financer auparavant 12 caces sur quatre jours en plus, ce n'est plus trois jours c'est quatre jours. là, je sais que le piqueur est là, j'ai un accord tacite. bien oui, évidemment cette réforme, elle nous apporte des fonds qu'on n'avait pas avant. donc là, je suis arrivé à la fin, moi, mais s'il y a un élément que vous pensez qu'on aurait dû évoquer est-ce que vous croyez qu'on a touché d'après ce que je vous ai dit sur les objectifs que j'ai sur ma thèse, est-ce que vous pensez qu'on a touché un élément, ou il faut attendre, il faut avoir touché autre chose. selon vous c'est une question qu'on pose souvent parce que ça me permet d'ouvrir encore plus et de dire peut-être que quelqu'un a une idée sur notre travail et qui pourrait peut-être orienter des choses autrement. vous avez une idée par rapport à l'objectif que je vous ai assigné sur mon travail ? non pas directement mais ce que j'observe et qui fonctionne et qui est apprécié par les financeurs, enfin c'est l'état qui finance, ces structures n'oublient pas le côté associatif. soit par la formation où avec un accompagnement un peu plus renforcé, enfin ne faut pas rêver, on fait de l'accompagnement renforcé par rapport à certaines structures. mais je pense que les structures qui laissent un peu ça de côté ils font un bon marketing je ne veux pas citer le nom bon ça se voit quoi ! ça se voit et ça marche ; c'est vrai ou ça ne marche pas. si tu n'investis pas le temps pour le bien-être des salariés donc mieux les accompagner tu ne récoltes pas les fruits derrière. donc si demain tu modélises je pense que sincèrement pour bien insérer les gens il faut qu'ils soient, toutes les problématiques périphériques à l'emploi il faut qu'elles aient été à défaut d'être traitées, abordées et travaillées ; tu ne peux pas régler la question du logement comme ça. non ce gain d'espace dans un sens c'est vraiment compliqué dans sa manière. non mais il sait qu'on s'en occupe il sait, qu'on est derrière lui, oui il sait qu'on fait tout pour que ça s'améliore

dans tout les cas et on a entendu tellement. et par efficience et par rapport à ce qu'attend l'état maintenant qui par gérant. mais voilà ils ne sont pas fous non plus. il faut que le côté social il domine quand même. il faut que le social soit au centre de l'entreprise. il y a deux trois ei qui sont sur la table. ce n'est pas leur priorité parce qu'ils viennent du monde économique et puis ils nous emmerdent le social ; il y a eu des discours comme ça. mais sauf qu'après derrière on tombe dans un résultat ça peut être compensé par la formation mais pas que. en vrai c'est une entreprise d'insertion on est sensé travailler avec des gens qui ont des difficultés au départ. on n'est pas une entreprise lambda. d'accord ça me suscite une dernière question c'est après les deux ans, y a-t-il un suivi quelconque même s'il n'est pas formel un suivi post-contrat ? oui en fonction de la personne effectivement la porte, elle n'est pas fermée et s'il y a besoin on peut continuer à les accompagner et à tout moment ils peuvent venir nous voir.

0018 *ent49_ce

le premier thème parle de l'entreprise tout simplement. quelle est votre connaissance de l'entreprise ? ma connaissance de l'entreprise en général ou à tout métier ici ? oui je sais que c'est une entreprise, on va dire, association, déjà à la base entreprise d'insertion. donc on a quatre secteurs d'activité : on a le chantier, on a l'espace vert, le bâtiment et la propreté. donc moi je m'occupe euh avec ma collègue stéphanie on s'occupe du secteur propreté. donc je suis la cheffe d'équipe du secteur propreté. vous connaissez l'histoire de l'entreprise ? les valeurs qu'elle véhicule ? quels sont les éléments de base de l'entreprise qui font qu'aujourd'hui vous vous retrouvez dedans ? qu'est-ce qui vous a motivé ? bon, si je parle de motivation moi je ne saurais mentir ; moi quand j'ai été appelée franchement je ne connaissais pas à tout métier. je ne connaissais pas à tout métier j'ai été recommandée à la suite de leur recherche, je crois, et je suis arrivée en entretien et puis mon cv et mon parcours leur ont intéressés, donc du coup, les ont intéressés, pardon ! donc du coup c'est au fur et à mesure en fait que j'ai découvert l'historique et que j'ai su que c'était que ça a été fait en 1997 et puis ils sont partis plus ou moins il y a des photos des archives – on en parle souvent – jusqu'à ce qu'on soit là aujourd'hui avec à la tête le directeur, grâce à ses efforts et aux efforts de tout le monde qu'on soit là à ce stade aujourd'hui. vous êtes sur le terrain. quelle est la vision du marché, puisque vous êtes sur le terrain en termes de propreté ? d'abord, je sais que le marché de la propreté c'est un marché où il y a beaucoup de demandes et il y a du boulot dedans. mais au niveau de « à tout métier », nous on n'a quand même pas mal de marché mais comme on a beaucoup de... on a des anciens clients qui partent et qui nous rappellent au fur et à mesure comme les bungalows du chantier par exemple. dès qu'ils ont un contrat de deux ans dès que c'est fini, ils s'en vont ailleurs on les suit automatiquement. mais c'est vrai qu'il y a de nouveaux arrivants et tout ça, mais on est beaucoup, je pense moi je vais dire ça mais on a en tout cas pas mal de petits contrats qu'on a, mais on ne peut pas dépasser les bosses avoir de gros contrats comme les grosses boîtes en fait parce que nous on n'est pas aussi gros qu'eux. nous on a 15 personnes, 16, je peux dire qui travaillent qui ont un contrat minimum de 20 heures. donc du coup il y a un certain nombre d'heures qu'on ne peut pas dépasser ; donc du coup ça fait qu'on ne peut pas prendre beaucoup de marchés on arrive à couvrir les 20 heures minima de temps de travail semaine. votre rôle, vous pouvez me dire votre rôle en tant que cheffe d'équipe ? mon rôle en tant que cheffe d'équipe au sein d'à tout métier - je sais plus ou moins que ce n'est pas pareil un peu partout, parce que généralement quand on te dit chef d'équipe tu es chef d'équipe de l'entretien vous travaillez dans un secteur où il y a quatre ou cinq personnes tu gères. mais moi je gère les cinq personnes qui sont réparties dans enjeux et agglomération. donc du coup je... on va dire je fais un peu plus que chef d'équipe quand même parce que je m'occupe déjà, si je dois travailler moi-même c'est la remise en état que les salariés ne peuvent pas faire. donc je m'occupe de la commande et de la livraison des produits. je m'occupe de la relation clientèle. je m'occupe du contrôle. je m'occupe souvent des devis. je m'occupe des recommandations ou des plaintes des clients, en fait la relationnelle entre les clients et les agents et ce n'est pas mal de choses. je m'occupe de certains clients qui n'ont pas la possibilité de laver leur linge et dont je m'occupe, mais vraiment un tout quoi ! et sur le volet formation ou accompagnement sur le terrain des salariés, est-ce que vous vous en chargez ? oui je m'en charge. je les forme parce qu'ils ne sont pas formés déjà dès la base donc du coup quand ils arrivent pendant leur ... si vous voulez la première semaine de ... c'est moi qui fait la mise en place donc du coup je leur montre comment il faut faire les prestations et tout ça. ensuite je peux passer de temps en temps pour contrôler pour voir si ce que j'ai dit ou ce qu'on a mis en place c'est respecté. d'accord on y reviendra tout à l'heure. la c'était juste le global. êtes-vous au courant des projets de l'entreprise ? certains projets de l'entreprise ? oui. plus ou moins parce que... oui parce qu'on a un directeur qui ne cache vraiment pas les informations en fait. tout ce qu'on doit avoir comme projet c'est-à-dire d'aménagement du bien-être de ... en tout cas tout ce qu'il y a comme projet ou quoi que ce soit qui va faire avancer l'équipe si c'est notre secteur ou même les autres secteurs, forcément nous on est plus ou moins informés. est-ce que parmi tous ces projets il y a un qui vous tenait à cœur que vous pensiez qu'il faudrait vite mettre en place ? non. donc pour le moment ça fonctionne plutôt bien ? oui ça va plutôt bien, quoi ! même s'il y a des petites incompréhensions. pour le moment je crois qu'on n'a pas rencontré grand-chose. mais en tout cas c'est fait, quoi ! même s'il n'y a pas une demande de quelque chose pour que tout le monde soit à l'aise ou pour faire avancer l'équipe. quoique ce soit c'est mis en place. voilà ! donc maintenant on va aborder un autre thème très rapidement qui concerne votre personne en termes de qualification, d'expérience, d'expertise, des formations que vous avez eues, bref de ce que vous pouvez me parler de vous professionnellement ? professionnellement, moi déjà j'ai un ccq déjà en sécurité incendie. ensuite ... ça c'était à Paris avant qu'on ne déménage pour venir ici en juillet ; donc du coup en juillet j'ai exercé un peu dans ce milieu-là, de la sécurité. bon après ce n'était pas très évident, j'y étais la seule femme et en plus seule dans les magasins je me suis fait agresser une fois, mais bon ! du coup j'ai laissé et puis comme j'avais... enfin, c'est vrai que déjà ce n'est pas forcément parce que je voulais faire le ménage mais c'est quelque chose que j'aime déjà. moi-même chez moi à la maison ou quand j'arrive quelque part en famille ou chez des amis j'aime bien faire ça. du coup j'étais suivie par le conseil général. donc du coup quand j'en ai parlé à la dame qui me suivait c'est comme

ça qu'elle m'a orientée vers le jec. donc du coup j'ai passé les deux concours-là qui étaient présentés : amc et arp. donc du coup j'ai eu les deux qualifications. mais après ça j'ai travaillé dans d'autres boîtes jusqu'à ce que « a tout métier » m'appelle en fait. d'accord. vous n'avez pas postulé dans cette structure alors ? jamais. je ne les connaissais même pas ! c'était un réseau alors ? non, voyons ! on va dire peut-être on va dire qu'on est passé par candidature par réseau spontané, mais j'étais déjà en cdi ailleurs jusqu'à ce qu'on m'appelle un jour pour me dire : « c'est a tout métier ! » donc c'est comme ça que je suis arrivée chez a tout métier. ok. en termes d'accompagnement sur le terrain, je parle des formations, quelle est votre expérience ? vous commencez à montrer réellement le travail aux gens, que ce soit ici ou ailleurs, le travail de la propreté ou autre chose. vous avez une expérience dans l'accompagnement ? vous pouvez la situer à combien d'années globalement ? ça ne fait pas longtemps. on va dire depuis 2016 ! ça ne fait pas longtemps. c'est quatre ans quand même ! oui, bon ! pour des gens qui vont te dire : « là ça fait 30 ans. ça fait 20 ans. » et tout ça je sais qu'en quatre ans là comme vous me dites là franchement je sais qu'en matière de ce que j'ai appris et ce que je peux redonner je dépasse certaines personnes qui ont déjà fait plus de 30 ans d'expérience. et vous avez une formation justement dans l'accompagnement ? est-ce qu'il existe une formation de tuteur que vous avez passée ? non. je n'ai pas validé ça en fait. vous avez commencé quand même ? voilà ! j'ai commencé mais je n'ai pas validé. donc vous n'êtes pas allée finir ? non, non. j'ai commencé, je n'ai pas validé. on vous la demande ? on ne vous demande pas le diplôme de cheffe d'équipe ou de tuteur ? non ! vous avez commencé ici ou ailleurs ? j'ai commencé ailleurs déjà avant d'arriver chez là-bas. mais ici franchement c'est, comme je dis, c'est différent parce que les grandes boîtes-là c'est quoi le chef d'équipe c'est deux ou trois personnes cinq personnes. on peut arriver par exemple. on peut arriver par exemple à la banque, il y a quatre personnes, celle qui est là : « ah non ! c'est la cheffe d'équipe. » mais pour moi c'est différent en fait. en temps normal comme me disent mes formateurs-là, on ne peut pas ça chef d'équipe. non, on ne peut pas appeler ça ainsi. c'est entre agent de maîtrise et chef d'équipe parce que je ne fais pas que chef d'équipe. oui il y a l'administratif. voilà ! je fais beaucoup d'administratif. donc du coup ce n'est pas que cheffe d'équipe, je suis entre deux. et justement ce travail administratif, est-ce que vous avez reçu des formations ? bah non ! vous avez fait comment ? je me suis facilement adaptée moi-même ! mais avant vous aviez déjà des formations dans le domaine administratif ou aviez-vous une expérience dans des entreprises en tant que personnel administratif ? non, non, j'ai une facilité d'adaptation aussi. on parle de l'insertion maintenant. connaissez-vous l'iae (insertion par l'activité économique) ? oh ! j'entends parler souvent, oui ! c'est ce que vous faites ici. oui. oui effectivement. qu'est-ce que vous savez, sur l'iae ? pas grand-chose. ou peut-être que je sais mais bon après. je reformule un peu la question. connaissez-vous par exemple le rôle de pôle-emploi ? ah oui, oui ! êtes-vous en rapport avec les organes de pôle-emploi ? le plie, le pôle-emploi et tout ça, oui nous sommes en collaboration. vous connaissez le plie ? oui. c'est une bonne connaissance et le plie c'est quoi ? c'est quoi déjà les initiales du plie ? ah, je vois ! je sais. je connais le plie. plan ... mais ce n'est pas bien grave. mais ça permet de financer. ah oui, je vois ! oui, je vois. vous savez que ça permet de financer. oui, bien sûr, oui. ce n'est pas le but de ma recherche de toute manière. le but ici est de savoir : est-ce que vous avez quand même un minimum de connaissance du secteur dans lequel vous vous retrouvez, c'est-à-dire le secteur administratif ici c'est l'insertion par l'activité économique. ça je sais oui c'est l'état qui coordonne tout ça. est-ce que vous savez un peu comment ça se passe ? alors il y a souvent un type d'accompagnement le chef d'équipe sur le terrain parce que c'est le chef d'équipe. est-ce que vous expliquez juste ou vous le pratiquez vous-même ? je pratique. il y a des endroits où j'explique, il y a des endroits où je pratique. vous pratiquez ? oui, je pratique avec le salarié. et votre connaissance du monde de la propreté : ça fait combien d'année que vous êtes dans la propreté ? ça fait aujourd'hui quatre ans. oui, oui avec les formations ? oui formations et tout. de toute façon certaines formations 20% de travail et 80% de formation. donc du coup on travaillait plus quand on était en formation mais ça a duré quoi ? un an deux mois ? au moins deux qualifications. j'aborde un autre thème qui est beaucoup plus administratif ou relationnel je voudrais parler des rapports avec la hiérarchie au sein de l'entreprise, juste en termes de fonctionnement. pour lancer ce thème-là, que direz-vous de la circulation de l'information dans cette entreprise ? on va dire que ça se passe bien. tout se passe très bien ? dans tous les cas comme je le disais, avec le directeur, il ne cache rien lui ; c'est pour ça qu'il exige des réunions deux fois par mois. donc tous les mardis deux fois pas... une fois sur deux, on a des réunions, des formations. chacun parle de son travail. lui il parle de ce qu'il a comme information, de ce qu'il va faire, voilà tel problème on a eu. enfin, on parle de tout ça. donc je comprends déjà que l'un des éléments de l'information ce sont des réunions d'équipe. des réunions de travail. oui, des réunions d'équipe. les réunions vont jusqu'à quel niveau ? c'est jusqu'au niveau du chef d'équipe ou alors ça descend plus bas ? non, non, non ! on est quoi ? on est 12 encadrant à part le chantier qui n'est pas sur place mais qui vient là. il y a une qui est là-bas et qui est du chantier mais en plus c'est lui le chef d'équipe, le responsable. du coup on est nous-là 11 ou 12. ça reste entre nous ici ça ne va pas au niveau des salariés. en dehors des réunions, il y a quoi ? il y a des affichages, quand ça les concerne. est-ce qu'il y a autre chose par exemple un intranet ? on a un groupe whatsapp. un groupe whatsapp ? oui. pour les encadrements avec le directeur et tout ça. on se partage les infos mais ça n'a rien à voir avec les salariés. ok, et avec les salariés comment ça circule l'information ? moi en tout cas, je sais que j'ai mon téléphone portable déjà j'appelle beaucoup quand j'ai une information à véhiculer ou quoi que ce soit, ils sont informés automatiquement. est-ce qu'il n'y a pas des blocages ? je ne sais pas. est-ce que vous pensez que ça peut s'améliorer quelque part ? au niveau de la hiérarchie oui. il y a ceux qui sont au même niveau que vous et puis il y a les agents. où se situent les nœuds, les nœuds en termes pas seulement d'information mais en terme de fonctionnement ? les relations et tout ça. moi perso avec mes agents tout se passe très bien. ça c'est moi perso avec mes agents vraiment il n'y a aucun souci. avec les autres collègues ici ça va ; j'ai eu un petit nœud mais bon après c'est passé. est-ce que le nœud se trouverait plutôt au niveau du partage de l'information ou au niveau tout simplement du fonctionnement ? du partage, la relation professionnelle et les deux, oui. mais globalement vous n'avez pas de difficultés de communication ? non, parce que, enfin, on essaie de faire avec, quoi, sinon ce n'est pas évident. on peut améliorer autrement ? on peut, s'ils veulent bien, oui. qu'est-ce qu'on pourrait

par exemple mettre en place ? déjà il faut qu'on descende déjà de son rôle de dieu ça c'est important déjà. je disais donc qu'il faut qu'on descende de ce rôle-là qui me gonfle grave. en matière de type de management, je veux savoir si ce qui est véhicule ou ce qui est dit par la hiérarchie est entendu et compris. je pense pour ma part qu'il y a plusieurs types de management. il y a le management collégial où on consulte vraiment. il y a le management de délégation où on dit : « ok je ne veux pas tout prendre sur moi. je délègue les tâches. » mais il y a aussi le management directif où on dit : « hop, hop ! vous faites ce que je dis au pas. » dans tous les cas que ce soit avec le directeur, franchement ce n'est pas : « je donne les ordres et vous marchez aveuglement. » non ! c'est vrai que souvent il tape du point sur la table. normal ! mais ce n'est pas ça. mais par contre ici avec ma collègue ici, elle c'est ça ! comme c'est confidentiel tout en sachant qu'on ne connaît pas forcément le métier en tant que tel parce que ça c'est le côté administratif. mais moi qui suis du terrain je ne peux pas dire quelque chose et puis c'est respecté aucun courant ne passe en tous cas. vous êtes chef d'équipe propre ? oui pouvez-vous dire qu'il y a des tensions entre votre travail et celui de l'accompagnatrice socioprofessionnelle par exemple ? ah oui ! dites-moi s'il y a des soucis. j'ai constaté qu'il y a des tensions. moi je ne veux pas citer les noms. mais en fait il y a toujours des tensions avec l'exploitation parce qu'en réalité l'accompagnement elle, est dans le volet social. il est logique qu'il y ait des tensions et ce sont ces tensions qu'une entreprise d'insertion doit gérer à mon avis. donc ça me permet de dire, de confirmer qu'il y a effectivement des tensions de fonctionnement, d'organisation et même des tensions administratives ? oui, entre le volet d'exploitation et le volet d'accompagnement, ça c'est toujours ça. c'est pour ça que je travaille et que je ne pose pas de questions. donc il y a bien des tensions. oui. qui peuvent exister. comment est-ce que ça se résout ? est-ce qu'il y a des solutions pour que ce soit plus compris ? trop compliqué ! je me dis, dans d'autres entreprises on organise des réunions pour que les problèmes trouvent solutions. ainsi ceux qui sont chargés du social comprennent ceux qui sont chargés de l'exploitation. c'est que vous ne pouvez pas parler du social dans une entreprise qui exploite sans connaître l'exploitation parce qu'il faut savoir les difficultés de l'exploitation. je suis d'accord. par exemple, alexandra du chantier connaît le travail. le responsable espace vert, il connaît le travail. ils sont qualifiés pour ça. le responsable bâtiment et le coresponsable, ils connaissent le travail. donc c'est-à-dire ces personnes que j'ai citées là sont, ils sont eux-mêmes à la manœuvre. oui moi ma collègue de l'accompagnement elle, ne connaît pas toujours la réalité et nos besoins en termes de personnel. et parfois elle ne sais rien de notre travail. elle ne peut pas m'imposer sa vision. moi qui connais le travail de terrain, je ne peux pas prendre sa place, ça, ça ne m'intéresse pas. sauf qu'on ne s'assoit pas derrière pour donner des ordres. on écoute ceux qui sont sur le terrain. il y a un gros souci. ok. est-ce que à votre niveau vous pouvez préconiser une méthode pour que cela se comprenne au-delà de l'aspect humain franchement organisationnellement ou fonctionnellement ? lorsqu'on va dire de vous à moi qu'on est dans une affaire où ça fait quoi ? ça fait 16 ans 17 ans, ça fait 15 ans je suis là donc il y a une histoire d'ancienneté, de rapports personnels. donc du coup que tu fasses bien ou pas, ce que l'autre en face va dire il faut prendre ça pour argent comptant. donc du coup je ne sais pas comment je vais expliquer ça, c'est vrai que on essaie d'arranger. il n'y a pas d'équilibre ? non. est-ce que vous pensez que vous aurez, vous avez besoin d'autres formations pour améliorer ou pour avancer dans le processus ? bien sûr ! vous avez cible ? non. déjà même terminer ma formation de chef d'équipe-là et peut-être encore me former pour l'agro-alimentaire puisque ça n'a rien à voir avec le tertiaire. pourquoi pas me former aussi pour l'hôpital dans le bio-nettoyage, en fait approfondir les différentes catégories de nettoyage. parce que quand on est dans le tertiaire-là, si je peux me former, finir ma formation que je prépare en ce moment si je finis ma formation en chef d'équipe et peut-être me former dans le bio-nettoyage pour les hôpitaux ou dans l'agro-alimentaire, voilà ! ça m'intéresserait. aujourd'hui on parle de la formation en situation de travail, vous avez entendu parler des afest (actions de formation en situation de travail) ? en fait je pense c'est déjà ce qu'on fait sur le terrain parce que déjà le travail c'est sur le terrain. c'est voir le salarié, lui montrer ce qu'il doit faire et en plus maintenant on vient de faire une évaluation pour savoir si les choses sont claires. ça je fais. oui, je le fais, les évaluations. mais les actions, les afest sont un peu plus parce que c'est déjà formalisé. d'accord. vous ne le faites pas encore de manière formelle ? non.. alors quel est votre mode de contrôle et de suivi ? comment vous faites pour contrôler le suivi sur vos salariés ? bah déjà manque déjà même si je pars de temps en temps pour faire des livraisons je passe un peu de temps pour voir leur façon de travailler, voilà : le protocole, le savoir-être. vous avez dit contrôle inopiné ? c'est ça, c'est-à-dire que vous arrivez sans forcément avertir. il y a le savoir-faire les différents protocoles en fait. après il y a les différents contrôles. est-ce que les protocoles sont respectés et tout ça, pour les protections individuelles ? tout cela on doit vérifier. les protections collectives est-ce que c'est respecté, le dosage de produit, etc. donc il y a tout un protocole. est-ce que vous pouvez me dire comment ou juste me décrire à partir de l'accueil jusqu'à la mise sur le travail ? je ne comprends pas bien. comment est-ce que vous faites ? accueil du salarié. à partir du moment où il est recruté, votre travail commence ou ? avant quand je suis arrivée au début on faisait les recrutements ensemble puisque c'est moi qui suis tout le temps avec les salariés. donc on faisait les recrutements, mais depuis un certain moment elle ne m'appelle plus pour les recrutements elle le fait toute seule. souvent je n'ai même pas l'information de qui elle a vu, qui elle n'a pas vu. a ma grande surprise je viens peut-être c'est bon à la personne tu vas ...je dois faire la lecture du contrat. avant je faisais et le recruté avec elle plus la lecture du contrat. ensuite je fais monter la personne chez le directeur lui qui fait la dernière signature. donc ensuite moi je l'installe sur le terrain. on échange les numéros puisqu'ici c'est d'être très près du salarié. donc du coup, on se fixe un rendez-vous, soit si je peux aller chercher la personne ou si la personne plus ou moins connaît le coin on se donne rendez-vous sur le lieu. on rentre ensemble ; je lui demande s'il a les codes, les clés et tout ce qu'il y a à faire ; donc je suis là, je l'observe. ça c'est pour le premier jour. je lui montre le chantier si je peux, enfin pas avec tous. il y a des personnes quand je vois que c'est trop compliqué je travaille avec la personne. puis après bon ! c'est des suivis quotidiens, pas quotidiens ; c'est les suivis de temps en temps. mais quand je vois que la personne est vraiment difficile, là je programme beaucoup de passages là-bas. vous avez des documents de contrôle et de suivi comme celui que vous m'avez décrit ? je remplis, je lui ai donné. donc on n'a pas encore fait le bilan avec les agents. en

fait ce qui m'intéresse ici ce n'ai pas ce que vous avez dit dessus sur chaque agent. c'est le document même vierge. ah d'accord ! des documents de suivi et de control vierges pour voir ce que vous mettez comme éléments dessus et les critères. alors, en matière de clientèle, d'insatisfaction clientèle, vous vous fixez sûrement des objectifs ? oh non ! vous avez juste le contrat ? pardon ? vous partez juste remplir le contrat et puis voilà ! après comme ça c'est pour le ménage classique et quotidien, donc si c'est pour les remises en état oui. les remises en état, ça par contre ça il faut si le tapis il est noir il faut le rendre blanc par exemple. s'il y a une tache on fait tout pour enlever. les sols aussi, on doit faire briller les sols. qu'est-ce qu'on doit faire ? bien ! est-ce que vous mettez l'accent sur la qualité par exemple ? oui. tout en sachant que c'est pas des professionnels, c'est pas des qualifiés. et puis ceux qui viennent la plupart du temps, la plupart des clients savent qu'on est insertion et qu'on n'a pas de qualifiés. donc il y en a qui essaient de faire avec. mais malgré cela il y en a qui sont quand même bien. justement ce volet-là qui est très important c'est la relation avec les clients. comment pouvez-vous décrire cette relation ? franchement moi je n'ai aucun souci avec un client, à part un seul client où ça s'est vraiment mal passé et malheureusement, enfin, je ne sais si c'est malheureusement ou heureusement ils ne sont plus là. mais là ça s'est mal passé depuis le début, pourtant je ne parlais même pas là-bas beaucoup. ils ne sont même plus là donc. sinon pour les autres clients ça va. les autres clients sont informés de l'insertion ? oui. ils sont informés que c'est de l'insertion. ils partagent cette valeur-là. oui, ils partagent. il y en a même qui préfèrent que ce soit l'insertion ou autre chose puisqu'on n'a quand même pas mal de clients. on a quoi qui est en insertion-là ? on a un ou deux clients qui sont aussi en insertion, eux aussi. donc du coup qui nous ont fait appel pour le nettoyage. mob service-là, il répare les vélos ; eux ils sont en insertion. on a un bureau du géo-propreté dans la rue des noyers là-bas aussi. mais je ne sais pas qu'est-ce qu'ils font mais ils sont plus ou moins aussi en insertion. est-ce que vous pouvez me décrire comment vous vous organisez sur le terrain avec les salariés ? comment ça ? une fois que vous arrivez sur le terrain, qu'est-ce que vous commencez à faire en premier jusqu'à ce que vous laissiez le salarié ? ah d'accord ! quand c'est les nouveaux clients par exemple. oui ou même les remplacements, j'arrive après, si vous voulez c'est plus ou moins les mêmes choses, après il y a quelques exceptions il y a des clients où c'est que du sol, il y en a ou c'est la totale : dépoussiérage et patati. donc j'explique le protocole : déjà comment il faut commencer. donc j'explique en travaillant souvent moi-même mais j'évite de faire trop parce que souvent quand je fais trop ils ne comprennent pas et quand je les laisse seuls après ils n'arrivent pas. « ah madame je n'avais pas vu la dernière fois quand tu avais fait. » donc je montre le protocole quand j'arrive ; donc c'est déjà ...il y a telle pièce à faire ce qu'il y a à faire, ça ce n'est pas à faire, ça c'est à faire une fois par semaine, une fois par mois. il y a ceci à faire donc il faut toujours commencer par vider les poubelles, faire le dépoussiérage, l'aspiration et lavage du sol si nécessaire. est-ce que de temps en temps vous faites des temps d'arrêt pour expliquer ? bon je ne dis pas qu'on s'arrête comme ça deux minutes mais quand j'explique on s'arrête elle et moi automatiquement ou lui et moi automatiquement. il faut qu'on s'arrête pour faire le point parce qu'on n'a pas assez de temps, on n'a pas assez d'heures déjà souvent. mais je peux les arrêter pour expliquer des choses qu'ils ne comprennent pas. et les rapports avec le salarié ? très bien. ça se passe très bien. bon on passe maintenant sur le dernier thème qui parle des perspectives. quelles seraient vos attentes à court, moyen et à long terme ? vous attendez quoi spécifiquement vraiment en termes de perspectives au sein de l'entreprise ? en fait je ne me projette même pas là dans cinq ans ou dix ans en fait. non, non je ne me projette pas là dans cinq ans ou dix ans. si pendant le laps de temps que je suis encore là parce que je suis encore là, oui, mais bon ! s'il y a des formations pour, je peux faire des formations répondre vite fait aux besoins des clients, je peux le faire, on ne sait jamais. les principales difficultés sur le terrain c'est laquelle ? il y en a de moins en moins. c'est les salariés déjà qui ne comprennent rien ; ça s'est fatigant. pourquoi ils ne comprennent rien, à cause de la barrière de la langue ou bien ? il y a aussi ça ou il y en a qui comprennent bien le français mais ne veulent rien faire. il y en a qui sont là juste pour l'argent du coup, comme une jeune dame, elle comprend bien le français mais sauf qu'on ne peut pas lui donner des instructions tout de suite dès que tu lui donnes d'autres elle s'assoit. ça c'est un souci. la principale difficulté c'est la gestion des salariés. c'est les salariés eux-mêmes. eux-mêmes là c'est déjà un problème. il y a des clients qui comprennent qu'on est en insertion mais qui essaient de mettre balle à terre, qui nous laissent le temps de pouvoir s'adapter. il y en a comme celle qui est partie là, elle, elle ne comprend rien du tout ; elle c'est : elle gueule, elle t'insulte, elle crie. il y a ça. franchement jusque-là avec les clients aucun souci. après il y a la pénibilité même du travail en tant que telle : c'est un boulot qui est très difficile physiquement. est-ce que vous avez des propositions pour améliorer les choses, juste comme ça ? pour améliorer quelque chose, je parlais du fonctionnement de l'entreprise. si moi j'ai des propositions à apporter ? oui. si j'avais des choses à apporter ? même si peut-être j'avais, jamais je n'allais dire quoi que ce soit. moi je dis en tant que chercheur. en fait, il faut comprendre que je recherche les avis des professionnels pour les mettre sur le papier. je ne recherche pas des propositions que je vais proposer aux entreprises. déjà c'est les horaires ici nous on n'a pas les horaires encore malheureusement. si on arrive le plus tôt c'est 6h45 et le plus tard c'est 20h30. c'est les horaires il faut qu'on revoit les horaires dans l'ensemble. l'amplitude horaire. voilà ! perso ici comme je vous ai dit, nous c'est 6 heures le plus tôt et c'est 20h30 au plus tard ; mais 20h30 c'est une seule personne qui fait ça. du coup on n'a pas ces contraintes horaires-là. mais dans d'autres boîtes c'est 4 heures pour commencer à 5 heures ou 5 heures pour commencer à 6 heures. et puis ce n'est pas le boulot le vrai souci, c'est les clients qui te regardent de haut parce que tu fais le ménage c'est-à-dire tu es rabaissé, sous-estimé, pas considéré parce que tu fais le ménage c'est-à-dire c'est un travail, je ne sais pas comment vous expliquer, mais c'est un travail où il y a beaucoup de contraintes. la perception du métier. oui voilà ! pour toi tu fais le ménage que tu as raté ta vie ou quoi que ce soit. moi c'est ce qui me dérange le plus en fait. dans ce métier, donc il faut le valoriser ! voilà ! ça c'est spécifiquement pour vous à la propreté c'est ça ? et puis même dans tous les boulots physiques. alors si aujourd'hui on vous disait : vous êtes chef d'entreprise, vous devez combiner l'exploitation à l'insertion, vous feriez quoi pour que ça marche ? l'exploitation ici étant de gagner de l'argent, l'insertion étant de pratiquer le social pour véritablement accompagner les gens. c'est deux objectifs différents sont difficiles à combiner. oui bien sûr ! mais là il faut

véritablement accompagner des gens c'est-à-dire aussi savoir négocier ; c'est vrai qu'aujourd'hui il y a tellement de sociétés de nettoyage que les prix sont un peu mis à mal ; mais il y a aussi un gros souci : on ne peut pas se déplacer pour une heure de boulot. il faut qu'on voie aussi le taux horaire et tout ça. c'est tout ça en fait qui, c'est un boulot où il y a beaucoup d'argent où il y a du monde et tout ça, sauf que malheureusement souvent c'est mal payé. il y a les taux horaires à voir et tout ça pour que les gens soient à l'aise en fait. financièrement vous voulez dire ? oui et physiquement aussi. et physiquement ! vous avez besoin par exemple que sur la propreté il y ait du travail peut-être en journée comme tout le monde ? en journée oui ! pour que les coûts horaires soient abordables pour qu'au moins les gens puissent subvenir à leurs besoins et avoir un bien-être, parce que cela va de soi. si tu es bien dans ta peau tout ce que tu fais marche. ok. voilà cette question met fin à notre entretien qui a duré 42 minutes donc je suis dans les temps. mais s'il y a autre chose que vous pensez qu'on aurait pu aborder parce que je vous ai dit l'objectif de mon travail c'est de produire un modèle d'équilibre. ça s'entend bien équilibre ; je veux qu'il y ait équilibre entre l'objectif économique et l'objectif social. qu'est-ce qui peut faire que ça marche ? il faut bien organiser en interne. et il y a des salariés qu'on doit former. s'il y a d'autres questions que vous pensez que j'aurais dû aborder, vous pouvez le dire me permettra de m'améliorer, également de les prendre en compte dans ma recherche parce que je ne peux pas tout dire. comme on m'a dit qu'il y avait entretien je ne savais pas comment venir donc je ne me suis pas préparée, si je savais ça depuis des mois. oui. alors dans ce cas-là ce que je fais c'est de dire que le guide est passé.

0019 *ent85_pers_rsce1

en rappel, je travaille sur les injonctions paradoxales qui pourraient survenir au sein de l'entreprise d'insertion imposant parfois un arbitrage entre la dimension économique et la dimension sociale. le but pour moi étant de produire ou de conceptualiser un modèle d'organisation qui se veut dynamique permettant de concilier ces deux aspects. je pars de l'hypothèse que cet équilibre dynamique pourrait être associé à la mise en place formelle d'un outil pédagogique interne servant de lien entre les deux volets. en d'autres termes une formation établie au sein de l'entreprise servant entre autre à réduire les tensions engendrées par l'arbitrage décisionnel impliquant ces deux aspects. pour commencer pouvez-vous me dire votre vision globale du secteur de l'insertion par l'activité économique ? je travaille dans l'iae depuis 24 ans. la première lecture est que le secteur a été beaucoup formalisé par rapport à ce que nous avons connu dans les années-90. car au départ on était sur une logique de contrat-aidé. je pense que ça s'est formalisé avec la loi de lutte-contre-l'exclusion. à un moment donné je crois qu'on sorti d'une logique du contrat-aidé pour entrer dans le contrat d'insertion. avant toutes les structures à vocation d'aide étaient toutes dans le statut-associatif, évoluant dans une logique de primauté sociale, sans l'économique au sens où les gens qui étaient dans les associations n'étaient pas dans une vision de marché à tout-prix. à un moment donné la question économique a pris le dessus et on s'est dit ce qu'on veut c'est créer de entreprises viables capables de faire de l'insertion pour aider les personnes éloignées de l'emploi. en équilibre nous étions à 80% de poste en insertion pour 20% de postes classiques. historiquement on était sur des secteurs innovants donc il fallait les qualifier pour professionnaliser les gens. d'emblé il est difficile d'imaginer l'insertion dans tous les postes. un exemple simple pour étayer cela : dans la branche des transports les candidats au poste d'insertion sont nombreux dans la catégorie véhicules-légers. mais ils le sont moins pour une demande de chauffeur de poids-lourds. dans le nettoyage, les postes en insertions sont rares pour les chefs-d'équipe. mais bien plus nombreux pour l'offre des agents de service. je pense que le mouvement général de l'iae porte vers plus d'économique et plus de professionnalisation ou de qualification. c'est ce besoin de professionnalisation et de qualification permanente qui a conduit à l'évolution des structures sociales vers les structures de l'insertion par l'activité économique. il se trouve que depuis quelques années, environ 30 ans les entreprises d'insertion (hors les autres structures comme les associations) connaissent quelques moments de stagnation. par exemple il y en a qui ont fait 20 ans sans projets et sans véritable évolution. en matière d'évolution ou de développement des structures de l'iae que faut-il ou que peut-on preconiser ? la logique est de se positionner ou d'avoir un coup d'avance sur les entreprises marchandes classiques en investissant sur des niches très rentables mais qui demandent la main d'œuvre chère. cela signifie augmenter le niveau d'encadrement et de formation pour permettre aux équipes de faire face à la concurrence future des entreprises classiques. par exemple monter une opération de vae collective. ainsi il faut s'adapter à l'évolution des techniques et des outils. ceci permet notamment de mixer les postes vers une approche genre et d'aller également vers des postes à caractères managériaux en insertion comme le poste de chef-d'équipe. ceci a pour effet de créer un mouvement de remise en question et de booster les projets. la stratégie de développement permet d'aboutir à des structures à finalité différentes et même à des centres de formation au sein d'entreprise d'insertion. ces centres de formation devenant de fait des outils pour permettre la montée en compétence des salariés, de dynamiser les parcours et de donner une suite à ceux qui vont sortir. une autre stratégie aurait été de passer par un regroupement des entreprises. mais cette stratégie est onéreuse pour les structures ayant le profil d'insertion. comment avez-vous arbitré la dichotomie des objectifs économiques et sociaux ? il s'agit d'un sujet de tension permanente, autant le dire, entre le volet social et le volet économique, surtout lorsqu'une entreprise d'insertion se lance dans des projets de développement. et dans ce contexte c'est surtout l'encadrement intermédiaire qui subit le plus dure car ils sont constamment dans l'injonction paradoxale entre le social et les objectifs de chiffre d'affaire à réaliser. dans ce processus il y a différentes phases : au départ il s'agit d'une approche de reconnaissance professionnelle. ensuite il y a une reconnaissance des partenaires financiers. cela aurait pour effet d'occulter l'insertion. mais il faut savoir y revenir. le rééquilibrage s'appuie sur les clauses sociales des marchés publics. ce qui de se fait permet de redynamiser le côté social apporté par l'insertion, mais de l'insertion qualitative. il faut rééquilibrer les choses statutairement en affirmant le rôle social. il faut en fait avancer avec les deux aspects. on parlait souvent que c'est l'économie qui permet le social. mais il faut entendre que c'est notre vocation sociale qui entraîne l'économie de l'entreprise vers son évolution. mais il ne faut

pas perdre de vue que l'économie c'est quand-même vital et qu'une perte énorme de marchés ou de chiffre entraîne inexorablement l'entreprise à déposer le bilan. l'une des clés fondamentales est l'organisation à grande et à petit échelle. vous avez évoqué des principales difficultés en matière de reconnaissance en temps que structure d'insertion et aussi en temps qu'entité professionnelle. quelles sont les principales difficultés opérationnelles pour la gestion quotidienne des arbitrages ? ce qui est le plus à redouter c'est l'organisation du travail. sur ce plan, le niveau de rémunération non satisfaisant des temps partiels entraîne souvent une reconsidération des types de contrat vers le temps complet. mais cela peut poser deux problèmes : d'abord un risque de décrochage ou d'abandon du salarié en insertion aboutissant à un échec. l'autre problème est que le temps partiel autorisait des espaces-temps dédiés à la formation et donc aussi l'intégration. ce qui fait qu'en temps plein on rencontre non seulement des difficultés d'intégration de nos salariés mais également de grandes difficultés à mettre en place les formations pour permettre la montée en compétence des salariés. il faut à mon avis aller sur une dynamique de formation en alternance. mais cela obligerait à anticiper très en amont. et pour certaines branches d'activité ce n'est pas facile d'y arriver. au vu de ce que vous venez de développer, que diriez-vous de l'idée de formaliser un organisme de formation au sein d'entreprise d'insertion via un outil pédagogique formel qui s'intègre entièrement dans le dispositif ? je trouve que l'idée est bonne. je me souviens que dans les centres de tri, on avait formalisé un parcours de formation pour tout le monde. les gens passaient par toutes les phases : on avait un module de toutes les difficultés liées au travail, un autre module était professionnel et formait sur la lecture des fiches de paie, des contrats de travail, des conventions-collectives, apprentissage de la vie sociale en entreprise avec participation...il y avait aussi une partie de la formation qui était liée au métier. mais il se pose des problèmes d'organisation et parfois d'indétermination quant au rôle de formateur. l'autre souci que cela pose c'est comment intégrer le collectif dans la formation. l'idée étant de prévoir au besoin des temps de réflexivité individuelle sur le terrain, suite à des formations collectives en salle. l'avènement d'un outil pédagogique interne peut contribuer à l'équilibre des pôles économique et social en renforçant la reconnaissance du métier auprès des professionnels. la formation-interne aurait aussi fonction de donner de la visibilité à l'entreprise d'insertion. il faut qu'il y ait un outillage pour mieux communiquer sur le rôle de l'entreprise d'insertion. et je pense que la formation permet de mettre ce rôle en avant. c'est du moins un effet de la formation ou des fois un de ses objectifs. la formation vue en deux volets. premièrement former pour intégrer la personne à son poste ; ensuite la formation qualifiante pour préparer la sortie positive vers une autre entreprise. et pour moi c'est plus réalisable lorsque le dispositif est internalisé. cet outil interne aurait en effet un effet d'entraînement sur le volet économique et un effet de reconnaissance sur le volet social, ce qui permet par ce fait de réconcilier ces deux aspects. plus on va avoir des gens formés et plus les personnes seront opérationnelles et performantes en entreprise. la formation-interne devient de ce fait un élément fondamental dans l'acquisition des nouveaux marchés et la fidélisation des anciens clients. pour moi la formation va servir aux deux dimensions lorsqu'elle est bien organisée et lorsqu'elle s'intègre bien dans le dispositif d'accompagnement. cependant il faut intégrer également dans les modules des formations à vocation sociale comme par exemple la maîtrise de son budget. on est en droit de penser qu'étant donné les difficultés de qualification des personnes admises en insertion, une formation en interne permettrait non seulement de palier à ce problème sur un plan personnel et in fine social, mais aussi de procurer à l'entreprise actuelle un personnel capable de bien remplir ses missions sur le terrain, tout en préparant sa sortie pour vers une employabilité durable. en termes de perspectives je pense que l'idée de formation en interne est fortement envisageable pour booster le développement des entreprises d'insertion et par là même renforcer leur mission d'accompagnement social pour des publics vulnérables qui sont en parcours. pour assurer le volet économique et social de manière équilibrée, il faut envisager à terme un taux de 50% des salariés en insertion et 50% pour les permanents. et ceci n'est réellement possible que si l'entreprise peut assurer elle-même sa formation et dynamiser le parcours individuel de chaque salarié. il faut que les entreprises d'insertion soient de plus en plus qualifiantes et professionnalisées avec pourquoi pas des métiers divers. par contre il faut qu'on mette en face des moyens. cela permettrait de saisir le problème par le bon bout. cela appelle à une formation plus formalisée et ancrée dans la pratique organisationnelle. en plus il faudra vendre ça auprès des prescripteurs. donc il faudrait communiquer sur les moyens qu'on dédie à la formation au sein des entreprises d'insertion. cependant l'état doit maintenir les aides au poste car l'intégration des personnes à l'insertion doit être comprise comme une prestation sociale que les entreprises d'insertion vendent à l'état. pour moi c'est là la véritable vocation des entreprises d'insertion : vendre à l'état une prestation sociale d'intégration des publics en difficultés sans être une opportunité économique soyons bien claires. de toutes les manières les entreprises d'insertion construisent leur budget à 80/20/20.

0020 *ent75_pers_rsce2

pour amener le sujet, quelle est votre vision globale sur le secteur de l'iae en france ? sachant que le secteur de mon point de vue, c'est compliqué de parler d'un secteur homogène puisqu'à l'intérieur de l'iae il y a des structures très différentes notamment si l'on compare entre chantiers d'insertion et entreprise d'insertion il y a beaucoup de différences. les modèles économiques sont différents et justement les questions de tensions entre dimension économique et dimensions sociale n'ont rien à voir de mon point de vue. je ne sais pas quel est votre périmètre d'analyse mais approcher le secteur iae de façon unique ne me paraît pas être une bonne démarche. effectivement j'ai une approche par branche. je travaille sur les entreprises d'insertion (ei) évoluant dans la branche de la propreté. je pense que c'est plus intéressant de délimiter quelque chose qui est un peu plus cohérent, sinon c'est compliqué d'avoir une approche analytique. pour vous dire un mot sur le secteur globalement, c'est un secteur-ancien car cela fait plus de 40 ans que l'iae existe. et quand on est ancien on a un avantage c'est qu'on finit par devenir un peu solide mais aussi parfois un peu poussiéreux. donc il y a un peu des deux dans l'iae avec d'un côté des organisations stagnantes et poussiéreuses qui se sont ankylosées et ne sont pas très dynamiques. il faut d'ailleurs espérer que la dynamique du moment va les secouer un peu. je pense que c'est des structures

qui n'ont pas toujours suivi le mouvement. et puis d'autres structures au contraire qui sont très dynamiques et en développement. globalement, je rangerais les ei et etti dans cette dernière catégorie parce que ce sont celles qui sont plus dynamiques et ancrées vers le développement actuellement. on est quand même à un moment où il y a beaucoup d'issus favorables où l'état avait revu le budget iae à la hausse. donc entre 2019 et 2020 on atteint un budget d'un milliard d'euro sur le secteur iae. donc l'effort public budgétaire est fort et la dynamique du pacte d'ambition de l'iae fait qu'on a des évolutions assez rapides et pertinentes. pas pour tout mais globalement des évolutions positives dans l'environnement et les règles du secteur. c'est plutôt un moment opportun. quelles sont les principales difficultés que vous recensez auprès des entreprises d'insertion ? que pouvez-vous en dire ? il y a un problème important qui est celui de la question du développement. c'est-à-dire qu'aujourd'hui compte tenu du niveau de financement public que l'état reconnaît lui-même qu'il ne paye pas au prix que ça coûte. je peux vous renvoyer vers une étude de la dares-2019 qui met en évidence que le financement de l'état de la partie insertion ne couvre pas les coûts liés à cette mission. ce qui fait que soit on va trouver des cofinancements ce qui n'est pas toujours le cas. globalement l'entreprise d'insertion se retrouve à cofinancer elle-même une part importante de sa mission sociale. en théorie pourquoi pas ? mais en réalité ça a une incidence importante parce que ça empêche l'entreprise d'insertion de dégager ses fonds propres au fur et à mesure y compris de dégager des capacités à investir. la réalité économique est que les entreprises d'insertion ont des fonds propres faibles et restent assez fragile sur la capacité d'investissement et de développement sur les projets un peu lourds. ça, par rapport à la pme-traditionnel c'est un handicap. handicap qu'on peut retrouver sous la question de la formation des salariés en parcours d'insertion, où là aussi le système en place ne permet pas la prise en charge des coûts de formation des salariés du secteur. et donc l'entreprise d'insertion se retrouve face à un dilemme où en même temps elles souhaitent former les salariés et améliorer les chances de réussite de leur parcours d'insertion et en même temps elle est contrainte par ses faibles capacités financières, pour partie, le reste à charge de la formation lui incombe, de façon injuste j'allais dire car ce n'est pas à l'entreprise de financer la formation d'un salarié qui ne va pas rester chez elle. c'est plutôt aux partenaires et au secteur qui va embaucher la personne d'assumer le coût de la formation. ça c'est le deuxième élément clé. c'est-à-dire ça reste la faiblesse importante du secteur où on ne prend pas beaucoup de personnes et cela empêche au entreprises d'aller jusqu'au bout de leur mission d'insertion. donc on est bon dans l'accompagnement, on est bon dans la fonction de production et d'accueil. mais la dimension formative est trop faible parce que pas suffisamment financée. donc ça c'est une deuxième difficulté. et puis on a une autre difficulté même si elle n'est pas propre au secteur mais elle est un peu plus forte encore : c'est la taille des entreprises. les entreprises d'insertion sont globalement 10 fois plus petites que la pme-classique en moyenne. donc on a beaucoup de petits acteurs en entreprise, quelques acteurs de taille moyenne et très peu d'entreprises d'insertion de grande-tailles. il ne faut pas que des grandes mais il manque aux entreprises existantes sans doute à faire un seuil de croissance pour atteindre des tailles un peu plus significatives et ça les met un peu en fragilité. vous venez d'évoquer la question de la formation même si c'était surtout sur le volet de la prise en charge des coûts de formation. et je vous ai dit que nous travaillons à la possibilité d'internaliser la formation au sein des entreprises d'insertion, notamment celles de la branche de la propreté. dans l'optique que cette internalisation puisse permettre à terme de réduire (tout au moins) les tensions d'arbitrage qui y sont souvent observées ; et aussi peut-être, de leur offrir des perspectives de développement ou d'évolution plus concrètes. de votre point de vu, quelle lecture faites-vous de l'idée de la mise en place d'un outils pédagogique formelle au sein des ei ? il faut m'en dire un peu plus sur ce qu'est l'outil pédagogique parce que je ne le visualise pas assez pour vous répondre. pour des questions de tensions entre volet économique et social il n'y a pas de problème, je le vois très bien je les vécus. après en quoi un outil pédagogique dont je ne connais pas du tout les principes peut-il permettre de les résoudre ? pour faire ça il faut que vous m'expliquiez un peu plus ce que c'est que cet outil. je pars du fait qu'il y a d'un côté le volet économique avec ses exigences commerciales et de performance et de l'autre côté le volet social qui assure l'accompagnement et l'insertion du salarié. l'idée ici est que l'entreprise d'insertion formalise un organe interne chargé de la formation qui permettrait à la fois et de de façon complémentaire la montée en compétence des salariés leurs offrant ainsi de mieux de se qualifier pour une insertion durable ; et également de fournir une ressource compétente à l'entreprise au service de la clientèle afin de dynamiser aussi le volet économique. l'outil pédagogique ici est l'afest. est-ce qu'une ei qui le mettrait ça en place pourrait avoir une chance de s'offrir des perspective d'évolution et surtout de mener à bien sa mission d'insertion durable des personnes ? ce qui est certain c'est que ça peut exister déjà le fait qu'il y a un of internalisé. certaines entreprises ont fait ce choix. c'est un cas de figure qui existe. c'est plus favorable effectivement pour gérer la question de la formation dans les parcours d'insertion mais je ne sais pas à quel point ça résous la question de l'antinomie ou de la confrontation entre la dimension économique et sociale. ça aide certainement à faire des parcours de meilleure qualité ; je ne sais pas si ça résous la question la question intrinsèque d'arbitrage économique et social. et sur l'afest on a un côté risque. c'est-à-dire que ceux qui sont les plus offensifs aujourd'hui en afest sont des entreprises traditionnelles qui à mon avis défriche le terrain plus vite que nous-mêmes alors que l'afest c'est l'insertion de début. c'est le sens même de ce que l'on a imaginé avec les créateurs du début c'est-à-dire que c'est dans le travail qu'on apprend, c'est en travaillant qu'on peut apprendre et qu'on peut après se relever et repenser un avenir meilleur. le petit risque stratégique c'est que comme c'est dans l'adn des uns et des autres, on a des organisations qui ont pris ça en compte sans passer par l'afest, en passant par un financement public. il y a des organisations qui intègrent ça depuis le début. ça nous ressemble tellement que certains tardent à y aller. et ça de mon point de vu c'est une erreur parce qu'on va se faire confisquer l'afest par les entreprises traditionnelles si on laisse faire. là il y a une urgence avérée et encore une fois pour moi ça sert le parcours d'insertion sur la qualité du parcours. je ne sais pas si ça sert la tension entre les deux dimensions économique et social ? mais c'est une interrogation. l'un des objectifs est justement de vérifier si l'internalisation de l'outil pédagogique peut servir les deux dimensions à la fois, mais surtout de voir comment le pédagogique contribue à l'équilibre organisationnel tant recherché. je suis aussi parti de fait

que l'entreprise d'insertion évoluant sur un marché concurrentiel, est aussi soumise à des objectifs de qualité par exemple et de performance aussi dans bien des cas. la qualité ici pose un problème parce qu'elle est étroitement liée au profil du salarié en insertion notamment dans la dimension de la compétence (ou qualification) d'où le lien avec la formation. l'idée étant de les former en interne pour leur offrir la compétence nécessaire en perspective de meilleures chances d'insertion pérenne et aussi pour améliorer leurs interventions auprès des clients de l'entreprise. oui, pris dans ce sens-là. mais encore une fois il faut surtout raisonner la formation comme une équation à résoudre pour la qualité du parcours et non pour la qualité de l'offre de l'entreprise. ça peut y contribuer. mais in-fine, notre raison d'être c'est d'accompagner les personnes pour qu'elles partent. il faut que la machine tourne bien pour arriver à faire ça. si la machine de l'entreprise n'arrive pas à intégrer le fait que des salariés produisent moins, alors que l'aide-au-poste permet de financer ça quand-même. l'aide-au-poste en théorie finance à la fois la monoproduction et le sur-encadrement. donc si un financement vient combler ce déficit et que l'entreprise n'arrive pas à atteindre l'équilibre économique, il faut aussi qu'elle se pose des questions sur des raisons de cette difficulté. internaliser la formation je ne sais pas si ça résout tout car ça être aussi une façon de déporter le problème. par rapport au profil des publics accueillis en ei dont la première lecture fait état de peu ou pas du tout de qualification et souvent réfractaires à l'idée des formations (en extérieur), est ce que selon vous et d'après ce que vous venez de dire, un outil interne serait vraiment envisageable a terme au sein des entreprises d'insertion pour réelle conduire ces publics vers la qualification et comme nous le voulons, vers une insertion durable? là aussi je ne suis pas sûr que le fait d'internaliser change fondamentalement les choses. ce sera un élément de facilitation de l'acceptation de la formation. mais ce qui va compter c'est surtout la qualité de la formation qui est délivrée. c'est-à-dire qu'une mauvaise formation faite à l'interne sera aussi peu suivie et peu intéressante pour les salariés que si elle l'était à l'externe. il n'y a pas forcément un sujet d'où on fait la formation, mais que fait-on dans la formation. et que là-dessus il faut faire attention à des personnes qui n'ont pas très envie de se former ; avoir l'air de ne pas se former tout en le faisant serait l'un des buts de l'afest mais ce n'est pas si simple. mais il faut aussi proposer des modalités de formation un peu différentes. car si on fait « papier-crayon en interne et papier-crayon en externe », ça ne marchera jamais. donc attention à ne pas se focaliser sur le sujet de l'internalisation quand le sujet est avant tout le contenu et les modalités de délivrance de la formation. donc de ce que vous venez de dire peut-on en conclure qu'il y a lieu d'une collaboration étroite entre entreprise d'insertion et les organismes de formation externes agréer pour une mise en place optimale d'un outil pédagogique interne dédié à la formation ? oui, mais il faut faire attention à vouloir tout faire. c'est-à-dire que le métier de l'entreprise d'insertion c'est d'abord d'accompagner des salariés en les faisant produire. former ce n'est pas tout à fait le même métier mais ça peut s'emboîter, ça peut se prolonger, ça peut s'intégrer et l'afest est une bonne piste. on la teste dans quelques entreprises. mais c'est un dispositif qui pourrait être performant et chronophage en même-temps, coûteux et perturbant pour l'organisation... pas si simple. et il faut aussi s'appuyer sur des expertises de partenaires. c'est-à-dire qu'il y a de très bon organismes de formation qui font de superbes choses. ça peut être intéressant de faire venir en entreprise par exemple, pour faire faire la formation par un autre, un prestataire externe par exemple. vouloir tout faire ce n'est pas toujours le bon choix. c'est-à-dire que « former » c'est un métier et ce n'est pas tout à fait le même que celui des entreprises d'insertion. je pense qu'il faut aussi profiter de l'expertise de l'ensemble des partenaires. en tout cas essayer de les mobiliser pour faire mieux. quelles sont à votre niveau les stratégies de développement ou d'évolution que la fei préconise aux entreprises d'insertion par l'activité économique ? qu'est-ce que vous leur proposez car il est bien connu que bon nombre d'entreprises d'insertion restent stagnantes pendant des années et certaines finissent par disparaître lorsque par exemple l'agrément est retiré. nous on ne travail sur une hypothèse de réduction ou de suppression de l'aide au poste parce que, et ça on le dit suffisamment, même si pour certaine s'il n'y avait plus l'aide au poste elle arrêterait l'insertion mais continueront à exister comme entreprise. c'est-à-dire que pour l'essentiel d'entre-elles le modèle économique est suffisamment solide pour rebondir, s'il le fallait, arrêter de faire de l'insertion. pour autant notre message est simple, pour le dire vite c'est que on fait œuvre d'intérêt général. c'est une mission sociale qui a un coût et c'est à la puissance publique de l'assumer mais pas tout à fait. mais faire du social ça coûte de l'argent et il faut bien décaisser les sommes. mais on a aucune stratégie de comment on ferait s'il n'y avait plus l'argent de l'argent public. en revanche on a une stratégie de, puisqu'on a réussi à convaincre l'ensemble des décideurs et les parlementaires et des ministères d'avoir un budget renforcé, c'est comment on accompagne au contraire le développement des entreprises. donc nos stratégies c'est : le développement par filière ; l'investissement par des fonds de relance qui arrivent ; l'accompagnement des entreprises sur les projets transversaux de territoire à territoire. donc on fait évoluer un peu (et ça c'est un peu nouveau) le positionnement de la fédération qui n'est pas simplement une fédération de plaidoyer politique mais aussi une fédération d'accompagnement au développement. ça c'est un vrai choix stratégique. alors tout s'est fait progressivement mais notre stratégie c'est pas de gérer les affaires courantes pour éviter la casse. c'est plutôt de booster tout le monde pour faire plus.

0021 *art_afest_rsce3

les actions de formation en situation de travail (afest) connaissent un succès indéniable dans les entreprises. cela génère une communication foisonnante à la fois institutionnelle et du côté du marché privé de la formation. la question posée ici est celle de l'utilisation de la modalité afest dans le cadre des dispositifs visant le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi. en d'autres termes, l'afest peut-elle être une modalité utilisable et utile et aider les demandeurs d'emploi à développer les compétences nécessaires pour être embauchés et satisfaire ainsi aux besoins des entreprises ? à quelles conditions ? avec quelles limites ? notre point de vue sera essentiellement pédagogique : cette modalité de l'afest – que nous commencerons par définir – est-elle efficace pour les demandeurs d'emploi et si oui, à quelles conditions ? commençons par expliciter – au-delà du décret de loi 2018-1341 du 28 décembre 2018 auquel nous renvoyons le lecteur

– en quoi l’afest est une modalité de développement des compétences particulières. qu’est-ce qui fait de l’afest une modalité différente de ce que l’on trouve dans les nombreux dispositifs qu’ils soient à destination des salariés ou des demandeurs d’emploi impliquant une période en entreprise et du tutorat ? je retiendrais six caractéristiques intimement liées et ayant chacune une raison d’être en termes d’efficacité pédagogique. le volontariat de l’apprenant qui est une condition de l’engagement dans le processus d’apprentissage ; le « ciblage » sur une compétence et non pas sur un métier ou un ensemble trop large de compétences. on avance compétence par compétence¹ ; le principe d’une auto-évaluation + une évaluation en amont et une en aval de la compétence ciblée menée par le hiérarchique (n+1) ; la mise en « situation réelle » et non pas simulée ou reproduite. celle-ci doit permettre l’apprentissage sans prise de risque et nécessite parfois un « aménagement de la situation de travail » pour permettre l’activité d’un apprenant ; la distinction claire entre les rôles d’accompagnement pédagogique d’une part et d’évaluateur, de juge, de supérieur hiérarchique d’autre part. 6. enfin, l’enchaînement des phases d’observation de l’activité en situation réelle et de réflexivité. dans l’idéal, ces deux phases s’enchaînent rapidement, voire immédiatement, et sont menées par une même personne nommée ici l’accompagnateur pédagogique qui est un professionnel du métier formé à la démarche pédagogique de l’afest. ces deux derniers points sont cruciaux. en effet, qu’est-ce qui distingue l’afest de n’importe quel apprentissage en situation de travail ? c’est cet agencement qui renforce les processus d’apprentissage et garantit l’efficacité pédagogique de l’afest. cette démarche favorise des processus d’appropriation et de métacognition liés à une activité en situation réelle. l’afest repose sur un enchaînement entre « faire et comprendre pourquoi et comment on a fait, comment et pourquoi on pourrait faire autrement, comment et pourquoi on fera autrement demain ». cet enchaînement suppose que la personne (l’accompagnateur pédagogique²) capable d’observer, sache également questionner et faciliter le processus de réflexivité sur ce qui vient de se faire. cette centration sur le processus d’apprentissage rend par ailleurs essentielle la séparation entre la posture évaluative et la posture accompagnatrice. on apprend bien sûr de son chef, de son tuteur, son maître, un expert – l’imitation suivie de la correction a toujours été une modalité d’apprentissage et elle le restera. mais ici, il s’agit d’apprendre avec un accompagnateur pédagogique, de faire jouer la réflexivité dans un contexte de sécurisant pour que l’apprenant puisse exprimer ses doutes, ses incompréhensions, ses erreurs, voire ses fautes. qu’il puisse se remémorer son action, ses questions et qu’il puisse aussi se savoir compris. ce climat de confiance et de confidentialité favorise l’apprentissage et nécessite une distinction nette entre les rôles d’évaluation et d’accompagnement. enfin, la réalité de la situation ne concerne pas seulement le fait de s’exercer « pour de vrai » comme on pourrait le faire dans des ateliers de simulation, de préparation ou des plateformes techniques dans des centres de formation. avec l’afest, on va plus loin : on embarque toutes les dimensions de la compétence qui ne sont pas décrites officiellement, on sort du « prescrit » et de la description explicite de l’activité. on intègre l’environnement physique, relationnel, émotionnel et social. le fait d’aménager la situation doit donc être d’ordre pédagogique sans empêcher que l’activité se déroule dans un contexte de travail habituel. ces éléments sont peu mis en exergue dans les différents vadémécum ou documents de présentation de l’afest alors qu’ils sont pourtant déterminants. ils accordent souvent beaucoup d’importance à l’audit d’opportunité puis de faisabilité, à l’analyse de l’activité (d’ailleurs peu précise), à l’ingénierie et l’aménagement des situations de travail. tous ces préalables sont, bien sûr, importants mais ils ne sont pas le cœur de la spécificité et de l’efficacité de l’afest. ils ont en outre la particularité de mettre l’accent sur ce que font ou feront des intervenants extérieurs, les « experts de la formation », alors que ce sont peut-être les acteurs internes à l’entreprise qui devraient être mobilisés et renforcés. en conclusion, l’afest est une modalité d’apprentissage particulièrement efficace pédagogiquement quand elle respecte les six points soulignés plus haut. inversement, elle ne peut se résumer ou se restreindre aux faits : d’être en situation de travail ; d’avoir un tuteur qui accompagne et montre/corrige le travail au quotidien sur une longue période ; d’avoir un mentor ou un maître d’apprentissage qui occasionnellement fait le point avec l’apprenant ; d’avoir des temps de réflexivité trop rares et distincts des moments d’activité ; d’être intégré dans une équipe professionnelle. tout ceci est tout à fait intéressant et souvent efficace mais ce n’est pas de l’afest. très concrètement, dans sa phase de mise en œuvre, l’afest pose un certain nombre de questions méthodologiques qu’il faut avoir en tête pour apporter des réponses adaptées et résoudre les freins ou les difficultés. trouver et former des accompagnateurs pédagogiques. que ce soit en interne ou en externe, le profil des accompagnateurs pédagogiques n’est pas évident. bons connaisseurs des métiers et des compétences visées sans être de « super experts », ils doivent acquérir une posture bien différente de celle du tuteur ou du formateur traditionnel. ils doivent être formés à cette démarche cœur de l’afest qu’est l’observation de l’activité/réflexivité. or cette démarche est loin d’être claire et partagée. si pour notre part nous préconisons des approches de type entretien d’explicitation, nous voyons bien que le terme de réflexivité donne lieu à des pratiques extrêmement variées. un large champ de travaux de recherche sur ce terme a depuis longtemps montré son ambiguïté. par ailleurs, le lien entre « observation » et « réflexivité » est interprété de manière très diverse, allant d’un séquençement très rapide (l’une se passe juste après l’autre), à une distance très forte (des temps d’observation réguliers par un tuteur et des séances de debriefs une fois toutes les six semaines par exemple). ces choix ont bien sûr des impacts sur le ciblage des acteurs pertinents : quand l’explicitation devient une activité à part entière, séparée dans le temps de l’activité, celui qui la mène n’est pas celui qui a observé l’activité. se pose en conséquence la question des « traces » sur lesquelles mener l’entretien de réflexivité. enfin dans d’autres cas, l’observation est bien menée par l’accompagnateur pédagogique mais il ne connaît pas bien l’activité. en amont, une question redondante concerne le choix et l’évaluation des compétences. non seulement les référentiels sont rares mais ils sont bien souvent des référentiels d’activités prescrites et comportent très peu de compétences. l’injonction à l’analyse de l’activité, du travail réel, est certes intéressante mais elle est souvent floue et parfois peu réaliste quand on sait la complexité théorique de ces proches. néanmoins, savoir ce qu’on évalue en amont et en aval étant un point de passage obligé de l’afest, il faudra apprendre à aider les entreprises à s’équiper sur ce point. faut-il rendre l’entreprise « autonome » et à quelles conditions ? avec quels risques ? si l’on est persuadé que les compétences se développent par

l'activité, il serait logique de donner aux entreprises les moyens de gérer elles-mêmes ces développements. mais comment ? avec quel type de garde-fous pour que l'afest ne se transforme pas rapidement en formation sur le tas, enrichie d'un entretien de réflexivité mené par le n+1 afin qu'il évalue son collaborateur ? à l'inverse, pourquoi ne pas faire confiance à l'entreprise et lui donner tous les moyens de gérer cette démarche sans en faire une « usine à gaz » ? enfin, quand des financements sont en jeu, la question du contrôle est inéluctable mais il reste difficile à cerner quant à ses critères : contrôle de conformité (à quoi ?), de qualité, d'efficacité (comment ?) enfin, l'équation économique de l'afest se cherche encore. plusieurs entreprises expérimentent des modèles de calcul pour analyser s'il y a des gains financiers par rapport à un modèle traditionnel de formation. mais ce sont surtout de grandes entreprises qui gèrent des centres de formation coûteux qui mènent ces analyses budgétaires. en ce qui concerne les tpe-pme, qu'en est-il ? l'afest, du fait de l'individualisation, est une sorte de démarche sur-mesure, ce qui risque d'être plus onéreux qu'une formation collective, même si in fine elle est plus rapide et plus efficace. s'il semble acquis que l'afest, bien utilisée, est une modalité très efficace pour développer des compétences précises de salariés en situation professionnelle, peut-on considérer qu'il en sera de même pour des demandeurs d'emploi ? derrière le terme de « formation », on entend le fait de « développer des compétences » ; à contrario, cela signifie que tout ne peut pas être acquis par l'afest : connaissances de base, socle initial, prérequis, compréhension des bases de la culture métier. or, dans certains cas, les demandeurs d'emploi sont en position d'apprendre un nouveau métier et la question dépasse alors largement l'acquisition de quelques compétences. comment dès lors situer systématiquement l'afest dans un parcours et comment lui donner la bonne place ? la réponse fréquemment entendue consiste à dire que « la théorie, c'est en salle et la pratique c'est sur le terrain donc c'est l'afest ! » inutile dans ce cas d'avoir inventé cette nouvelle modalité : les mises en situation, les stages, les évaluations en situation... bref, tout ce qui relève de la pédagogie de l'alternance en général répondait déjà largement à ce besoin. si l'on veut aller plus loin, il faut se demander en quoi l'afest a une valeur ajoutée différente. or cette valeur est à la fois dans le dispositif pédagogique individualisé (activité et réflexivité) et dans le choix des acteurs impliqués : ceux de l'entreprise en particulier. mais encore faut-il que les compétences soient déjà en partie là pour pouvoir être développées, ce qui n'est pas toujours le cas pour des demandeurs d'emploi en reconversion par exemple. la notion de « situation de travail » peut-elle s'appliquer à des personnes qui ne font pas partie de l'entreprise ? implique-t-elle une relation de proximité, de familiarité avec le contexte organisationnel ? est-ce pour cela que « ça marche » pour les salariés ? auquel cas, l'afest supposerait que le demandeur d'emploi soit d'abord collaborateur de l'entreprise et donc plus tout à fait demandeur d'emploi. on pourrait sortir de cette difficulté en considérant que l'afest s'intègre dans une phase de pré-recrutement au sein de l'entreprise. plusieurs dispositifs de pôle emploi (poei, afpr notamment) ou des régions (defi, parcours tpme) vont dans ce sens. mais, dans ces dispositifs, le demandeur d'emploi est en situation d'évaluation continue puisque c'est à la fin que le recrutement aura lieu ou pas. l'afest est-elle compatible avec cela, sachant qu'elle repose a priori sur la confidentialité, le non-jugement, la confiance et un droit à l'essai/erreur ? l'afest n'est-elle pas une marche prior haute et donc trop exigeante pour le demandeur d'emploi, surtout pour celui qui est très éloigné de l'emploi ? mettre un demandeur d'emploi en situation de travail et penser qu'il va apprendre de celle-ci, n'est-ce pas trop brutal pour celui qui a d'abord besoin de se sécuriser sur ses bases. par ailleurs, les pratiques de réflexivité sont-elles bien adaptées à des personnes déstabilisées par des périodes de chômage et peu familiarisées avec l'explicitation de leur activité ? faut-il avoir ces séances de réflexivité moins souvent que pour des populations salariées ou au contraire plus souvent ? la temporalité – durée et rythme – va être une question clé au sein du parcours intégrant l'afest. enfin, très prosaïquement, a-t-on, dans les tpe, l'espace pour permettre un minimum de confidentialité dans les échanges entre le demandeur d'emploi et l'accompagnateur pédagogique ? l'efficacité pédagogique ? dans les conditions actuelles, il est difficile de dire si c'est l'afest qui est efficace ou si c'est le dispositif global à l'intérieur duquel elle est insérée. en effet, dans la plupart des cas, il s'agit de dispositifs longs, au sein de l'entreprise, avec des formes de tutorat ou de formation sur place, en alternance ou non, avec des centres de formation. il y a d'ailleurs de nombreuses confusions, beaucoup considérant comme quasi-afest le fait qu'il y ait de la formation dans l'entreprise, par exemple dans des salles aménagées à cet effet ou quand un organisme de formation utilise le plateau technique de l'entreprise pour former ses stagiaires (bretagne). néanmoins, de l'avis des personnes rencontrées, les moments d'échange avec l'accompagnateur pédagogique autour d'une activité ciblée avec des techniques d'aide à la réflexivité sont unanimement appréciés. le sont-ils parce qu'ils permettent un accompagnement individualisé ? parce qu'ils sont une forme de reconnaissance et d'attention au demandeur d'emploi ? parce que la mobilisation de la réflexivité est un facteur d'efficacité pédagogique en soi ? sans doute pour toutes ces raisons, mais aussi parce qu'ils s'intègrent dans des dispositifs longs et engageants pour l'entreprise. ainsi on peut constater que dans des dispositifs de 400 à 800h, même quand il n'y a pas d'afest, l'efficacité pédagogique est également présente. l'afest serait donc un « plus » par rapport à ces dispositifs, permettant de renforcer les processus d'apprentissage individuels mais ces dispositifs sont aussi un « plus » par rapport à l'afest parce que les conditions de connaissance de l'environnement de travail et d'intégration dans un collectif sont proches de ce qui se passe pour un salarié. cela dit, on pourrait penser que cette efficacité pourrait être plus grande si : l'accompagnateur pédagogique était plus souvent présent, le tuteur était cantonné à son rôle de tuteur et exclu des moments d'observations/réflexivité et, bien sûr, si les 6 conditions citées au début de ce texte étaient respectées. faut-il concevoir une ingénierie particulière de l'afest pour demandeurs d'emploi ? en partant des constats ci-dessus, nous pouvons proposer un certain nombre de conditions de réussite à l'ingénierie de l'afest pour demandeurs d'emploi : vérifier que le socle, c'est-à-dire les bases de l'activité sont acquises ; l'afest fonctionne pour développer des compétences, encore faut-il qu'on parte d'un niveau minimum de connaissance pratique de l'activité. ces bases peuvent s'acquérir soit par une intégration longue dans l'entreprise, soit par une formation initiale, soit par l'expérience antérieure du demandeur d'emploi et la connaissance du contexte qu'il a pu acquérir (voir le cas n°1 en pays-de-la-loire). considérer l'afest comme une modalité de développement des compétences

critiques inscrite au sein d'un parcours de formation dont une bonne part se déroule en situation de travail tutorée. a cela, il faudrait positionner les démarches d'afest en considérant l'ensemble de ce parcours du demandeur d'emploi. choisir et prioriser les compétences ciblées par l'afest par une analyse partagée entre l'apprenant, le tuteur et l'accompagnateur pédagogique en cohérence avec l'ensemble des activités menées au quotidien. l'afest doit se concentrer sur les compétences critiques de l'activité – celles qui accéléreront l'accès à l'emploi. une fois ces compétences identifiées, organiser des séances d'afest sur un rythme rapproché et avec de vrais moments d'observation/réflexivité. former le tuteur⁶ à l'importance et la particularité des entretiens de réflexivité pour qu'au minimum, il comprenne le changement de posture que cela nécessite dans les échanges avec le demandeur d'emploi. suivant la taille de l'entreprise, on pourra donner ce rôle à un collaborateur interne ou préférer un binôme avec un intervenant extérieur formé au rôle d'accompagnateur pédagogique. enfin, pour répondre aux deux difficultés évoquées plus haut liées à la réalité de la situation de travail pour les demandeurs d'emploi et au risque que l'afest représente une marche trop haute⁷, nous pourrions promouvoir un dispositif qui « inverserait » le raisonnement habituel de partenariat avec les entreprises : intégrer d'abord et développer les compétences ensuite. une sorte d'embauche préalable donnerait tout son sens à la formation en situation de travail au sein d'une entreprise, elle-même accompagnée par les pouvoirs publics dans sa mission intégratrice sous un angle positif, on peut remarquer que l'afest pour demandeurs d'emploi a de nombreuses vertus pour les systèmes d'acteurs territoriaux : elle vient enrichir des dispositifs existants mais ne les remplace pas : elle insère une modalité pédagogique individualisée particulièrement efficace au sein de dispositifs d'insertion dans les entreprises. ces dispositifs, quand ils sont d'une durée suffisante, semblent être les meilleurs garants d'un retour à l'emploi. ensuite, l'afest permet de concevoir des parcours de formations plus adaptés, car elle rappelle en permanence que l'enjeu, ce sont les compétences critiques qui offrent la maîtrise de situations de travail essentielles. l'afest permet de raisonner en termes d'apprentissage de compétences particulières et donc obligera à progresser sur les compétences critiques et l'analyse de l'activité réelle. elle amènera aussi les acteurs, et les entreprises en particulier, à se doter d'outils – qui manquent cruellement aujourd'hui – de description de l'activité réelle et des compétences associées. les acteurs de l'insertion et de la formation sont également amenés à travailler ensemble avec les entreprises sur la manière de faire progresser les démarches d'insertion internes. encore une fois, l'afest, parce qu'elle est conçue à partir de la situation de travail, devrait à terme être mobilisée par l'entreprise elle-même après une phase de formation des accompagnateurs pédagogiques. dans le cas des tpe, ces accompagnateurs pédagogiques pourront être externes à l'entreprise et « mutualisés » sur une région, sur financements territoriaux habituels. la qualité de la formation de ces accompagnateurs est une clé de la réussite de l'afest et mérite que l'on soit vigilant sur les risques de dérive d'un marché en émergence. enfin, les partenariats avec les opco feront partie des pistes à développer pour renforcer les possibilités d'action. en effet, plusieurs d'entre eux avancent sur le sujet afest pour salariés. moyennant un travail de transposition au public des demandeurs d'emploi, leurs expériences ne manqueront pas d'enrichir les pratiques. sur le plan négatif, on notera trois points : l'afest se résume parfois à du tutorat ou à de la formation classique au sein de l'entreprise avec deux ou trois séances de réflexivité détachées de l'observation en situation réelle. non pas que ce soit inutile mais cela semblera vite bien coûteux en énergie au regard du gain obtenu. c'est le tutorat et la formation au sein de l'entreprise qui, quand elles sont de durée suffisante, sont efficaces. en d'autres termes, pour que l'afest ait une réelle valeur ajoutée, il faut qu'elle soit bien menée, et en particulier que l'accompagnateur pédagogique suive régulièrement l'apprenant et qu'il connaisse, si possible de façon approfondie, l'activité visée. aujourd'hui, l'identification des accompagnateurs pédagogiques à former pouvant intervenir sur un territoire donné auprès des tpe-pme reste une question non résolue ainsi que le système de financement afférent. deux dérives parmi d'autres sont à surveiller, l'une concernant la survalorisation de la phase d'analyse initiale (opportunité, faisabilité, analyse de l'activité) au détriment de ce qui se passe dans l'entreprise auprès des apprenants, l'autre survalorisant la réflexivité y compris en dehors de l'observation en situation réelle et sur la base de traces plus ou moins reconstruites. l'afest se caractérise, au sein d'une entreprise, par des moments de mise en situation de travail particuliers, préparés, réguliers et ciblés. ces moments sont observés puis donnent lieu à des entretiens de réflexivité qui ont pour but d'aider le demandeur d'emploi à prendre conscience de la manière dont il agit ou pourrait agir. bien d'autres dispositifs – d'insertion, de stages, de formation sur le tas ou d'évaluation – utilisent les mises en situation de travail, mais ce critère n'est pas suffisant pour parler d'afest. bien d'autres dispositifs utilisent l'accompagnement : tutorat, mentoring, coaching, réseaux, communautés ou tout simplement formation par le hiérarchique. tout ceci peut être formateur mais ce n'est pas de l'afest. a l'inverse, organiser des « mises en situation pédagogiques » en dehors d'un contexte d'entreprise revient à faire des simulations, des cas pratiques, des jeux de rôle ou des exercices sur une plate-forme technique. tout ceci peut être formateur mais ce n'est pas de l'afest. qu'est-ce qui fait que l'afest fonctionne ? 6 éléments expliquent l'efficacité de l'afest : le volontariat de l'apprenant ; le « ciblage » sur une compétence et non pas sur un métier ou un ensemble trop large de compétences ; le principe d'une auto-évaluation + évaluation en amont et d'une en aval de la compétence ciblée menée par le hiérarchique ; la mise en « situation réelle » et non pas simulée ou reproduite hors situation. cette situation doit permettre l'apprentissage sans prise de risque et nécessite parfois un aménagement de la situation de travail pour permettre l'activité d'un apprenant ; la distinction claire entre les rôles d'accompagnement pédagogique d'une part et d'autre part d'évaluateur, de juge, de sélectionneur, de supérieur hiérarchique ; enfin, l'enchaînement des phases d'observation de l'activité en situation réelle et de réflexivité. dans l'idéal, ces deux phases s'enchaînent rapidement et même immédiatement et sont menées par une même personne nommé ici l'accompagnateur pédagogique qui est à la fois un professionnel du métier visé et formé à la démarche pédagogique de l'afest. quand proposer de l'afest aux demandeurs d'emploi dans les tpe-pme ? la meilleure modalité est sans doute d'utiliser l'afest dans un parcours de formation au sein de l'entreprise et de la mobiliser au moment où le demandeur d'emploi est suffisamment familiarisé avec le métier, l'entreprise et le contexte de l'entreprise, une fois aussi

qu'il maîtrise les compétences de base du métier. en effet, l'afest ne sera pas utile pour un demandeur d'emploi qui découvre un métier. il faut d'abord qu'il ait acquis des compétences de « niveau 1 », à savoir le socle du métier et un minimum de connaissance du contexte dans lequel il sera amené à travailler. en revanche, dans un deuxième ou un troisième temps, on peut recommander l'afest pour développer certaines compétences : soit parce qu'elles sont indispensables pour être embauché, soit parce que le demandeur d'emploi rencontre une difficulté particulière, soit parce qu'il faut accélérer cet apprentissage. jusqu'où peut-on aménager l'afest dans les tpe-pme ? le rôle de l'accompagnateur pédagogique est central dans le cadre de l'afest. or, le recours à un tel accompagnateur peut se révéler complexe dans une tpe ou une pme. dans ces entreprises, il sera sans doute difficile de former un accompagnateur pédagogique interne. dans ce cas, on peut envisager l'intervention d'un accompagnateur pédagogique externe travaillant en binôme avec un tuteur connaisseur du métier, capable d'observer sans réagir pendant les mises en situation, puis donnant son avis à la fin du travail de réflexivité – et pas avant. cela suppose une réelle formation du tuteur aux mécanismes pédagogiques de l'afest. le rythme des séances d'afest devra sans doute être également aménagé. mais en dessous d'une séance par quinzaine⁹, on risque de perdre l'intérêt de la démarche, celle-ci devenant une sorte de coaching pédagogique ou d'occasion de faire le point – ce qui est positif mais n'est pas de l'afest. en revanche, les conditions de volontariat, auto-évaluation, confidentialité entre l'ap et le demandeur d'emploi ne peuvent être négociées. qui sont les acteurs de l'afest ? le demandeur d'emploi apprenant est au coeur de dispositif qui s'appuie sur son engagement volontaire, son auto-évaluation, son activité réelle, son acceptation à être observé, son implication dans la séance de réflexivité. le fameux slogan « être auteur de son apprentissage » deviendrait réel. l'accompagnateur pédagogique est centré sur le processus d'apprentissage : il n'est là ni pour montrer, corriger, expliquer, faire faire, pas plus pour évaluer, juger, noter. il est là pour aider le demandeur d'emploi à apprendre par lui-même en stimulant et facilitant l'analyse personnelle et la prise de conscience de la manière d'agir en situation professionnelle réelle. sa technique de prédilection est l'entretien d'explicitation¹⁰ auquel il doit nécessairement avoir été formé. s'il choisit d'autres techniques pédagogiques, il faut qu'il puisse expliquer en quoi elles facilitent les processus d'apprentissage. le chef d'entreprise est là pour organiser et permettre les mises en situation qui seront les opportunités d'apprentissage. il doit donc comprendre sur quels ressorts pédagogiques repose l'afest ; il doit accepter que la relation entre le demandeur d'emploi et l'accompagnateur pédagogique soit hors de son champ et respecte l'engagement de confidentialité. il est enfin celui qui, avec l'apprenant, choisit, évalue en amont et en aval les compétences qui seront à développer. enfin, c'est lui qui, à la fin de l'afest, constate ou non l'acquisition de la compétence. enfin, le rôle de pilote, conseiller ou architecte de l'afest est clairement identifié et revendiqué par des organismes publics comme les aract ou par des cabinets privés désireux d'exister dans le paysage de l'afest. leur rôle pourrait être de lancer les actions, en particulier lors des phases d'audit d'opportunité et de faisabilité mais aussi lors de l'ingénierie des situations qu'il faudra parfois aménager. cet acteur semble intéressant dans la phase post-expérimentation qui permettra de généraliser les pratiques d'afest. il pourra, au démarrage des actions, former les accompagnateurs pédagogiques/tuteurs afest au sein des entreprises et jouer un rôle de soutien et de référent pour ces accompagnateurs pédagogiques lors du développement des afest. en revanche, il serait regrettable qu'ils se substituent trop longtemps aux accompagnateurs pédagogiques internes. par ailleurs, méfions-nous de recréer un système « d'acteurs-expert » qui risquerait de complexifier une pratique dont l'essence est de rendre l'entreprise formatrice. le but est avant tout d'aider ces entreprises à s'approprier l'afest, au besoin avec des accompagnateurs pédagogiques « mutualisés » entre plusieurs tpe, et donc de les former à développer ce type de pédagogie. quels documents/outils pour suivre l'afest ? l'afest ne doit pas devenir une « bureaucratie ». néanmoins, de notre point de vue, quatre documents sont au minimum indispensables pour tracer une démarche d'afest : 1. des « contrats » entre les 3 ou 4 parties prenantes que sont le demandeur d'emploi, l'accompagnateur pédagogique, le chef d'entreprise et dans certains cas, le tuteur. ces contrats formalisent le choix de la compétence ciblée et le niveau visé. ils supposent donc l'existence de référentiels partagés pour exprimer ces compétences – et pas seulement les activités. ils engagent l'apprenant à s'impliquer, l'accompagnateur pédagogique et le tuteur à être présent lors des moments d'observation/réflexivité, le chef d'entreprise à aménager l'organisation du travail pour permettre les apprentissages. 2. le document d'évaluation et auto-évaluation qui permet d'affiner les compétences visées. ce même document servira également en fin d'afest pour l'évaluation finale. 3. le « journal de suivi » de l'afest : il s'agit de noter les dates, durées et objets des séquences d'afest sans décrire ce que l'apprenant a fait pour garder la confidentialité. ce qui n'empêche pas l'accompagnateur pédagogique, pour son suivi personnel d'avoir un document de travail pour lui, beaucoup plus détaillé lui permettant de noter et suivre l'évolution des apprentissages. c'est dans ce document que les « éléments probants » demandées par le décret doivent se trouver¹¹. 4. une attestation finale remise au demandeur d'emploi pour avoir une trace de l'acquisition de ces compétences. document non officiel, cette attestation peut néanmoins être utile au demandeur d'emploi dans ses recherches d'emplois actuelles ou futures. les risques et les limites quels sont-ils ? ils sont liés aux six caractéristiques de l'afest. le volontariat de l'apprenant n'est pas respecté : « on » décide pour lui ce qui est bien pour lui sans même parfois lui expliquer la démarche ; le « ciblage » sur une compétence n'est pas bien réalisé : on confond activité et compétence ; la « maille » est trop large (plusieurs blocs de compétences voire un métier complet) ou trop étroite (des tâches), on n'a pas de référentiel partagé donc les attentes ne sont pas identiques entre les différents acteurs, le rythme d'acquisition est trop rapide ou trop long par rapport à la compétence attendue (erreur d'ingénierie pédagogique), l'intégration dans un parcours est mal positionnée ; le principe d'une auto-évaluation + évaluation n'est pas respecté : il n'y a pas d'auto-évaluation et l'afest est perçue par l'apprenant comme une évaluation en situation de travail. l'écart entre les deux évaluations est « irrécyclable » et l'accompagnateur pédagogique – dont c'est un des rôles ne parvient pas à faire converger sur un objectif commun... finalement on conserve l'avis du hiérarchique. la confiance et l'engagement du demandeur d'emploi deviennent problématiques ; la mise en « situation réelle » est tellement aménagée qu'elle n'est plus réelle. on l'a dit, cela n'empêche

pas l'apprentissage mais c'est une autre démarche ; la distinction claire entre les rôles n'existe pas. malgré la bonne volonté du tuteur/accompagnateur pédagogique, l'efficacité pédagogique de l'afest sera bien moindre du fait de la confusion des rôles. on retrouve en fait une situation classique de tutorat et les séances de réflexivité deviendront surtout une « technique interrogative » bien connue des formateurs. technique qui fonctionne mais beaucoup moins fortement que dans le cadre de l'afest. dans la plupart des cas, le demandeur d'emploi vivra l'afest comme une situation où il est formé/évalué plus qu'accompagné ; les phases d'observation de l'activité en situation réelle et de réflexivité sont trop distancées, la seconde devenant un « point » sur les apprentissages mais basée sur une reconstruction de l'activité et non sur son observation. là aussi cela fonctionne, mais beaucoup moins efficacement que si l'on peut avoir « vécu ensemble » l'activité ; il est clair que si l'on cumule les trois derniers risques, il est inutile de parler d'afest, qui devient surtout un terme à la mode pour repeindre des pratiques déjà largement existantes et par ailleurs efficaces. en conclusion nous insisterons sur cinq points : 1. l'afest est un outil tout à fait intéressant pour développer les compétences des demandeurs d'emploi, s'il est bien inséré dans un parcours qui garantit à la fois l'insertion dans une entreprise, l'acquisition de connaissances et de compétences de base et une relation non évaluative avec un accompagnateur pédagogique. comme pour tous les autres publics, il est indispensable de respecter les conditions qui font que l'afest permet d'apprendre ; 2. nous avons été frappés par l'efficacité des dispositifs proposés par certaines régions qui s'inscrivent dans un temps long (entre 400 et 800h), qui nouent une relation partenariale avec des tpe/pme et qui adaptent les accompagnements nécessaires en fonction des besoins particuliers. si l'afest peut représenter une valeur ajoutée dans les apprentissages, c'est bien parce qu'elle s'intègre dans de tels dispositifs ; 3. la question clé reste maintenant de savoir comment s'y prendre. en effet, des appels à projet sont déjà sur la table et le mode opératoire pour réussir une politique d'afest reste encore à définir. on peut considérer que les étapes suivantes seront à l'ordre du jour pour tous les acteurs – régions ou pôle emploi – souhaitant mobiliser l'afest pour les demandeurs d'emploi : communiquer sur le cadre de référence de l'afest, sa définition et sa valeur ajoutée ; identifier des publics et les dispositifs au sein desquels l'afest aura une valeur ajoutée, et donc les entreprises susceptibles d'accueillir ces demandeurs d'emploi ; identifier et sélectionner les acteurs capables d'être, à terme, des conseillers afest sur un territoire donné. lors de la phase de lancement, ils assureront en outre le rôle d'accompagnateurs pédagogiques externes et formeront les accompagnateurs pédagogiques internes dans les entreprises, qu'ils suivront ensuite. ceci devrait permettre l'essaimage de l'afest au-delà du nombre, par définition restreints de ces conseillers, grâce à la démultiplication d'accompagnateurs pédagogiques internes. ces conseillers mènent la phase d'analyse préalable (opportunité, faisabilité, analyse de l'activité et ingénierie du parcours incluant l'afest). ils identifient avec les demandeurs d'emploi et l'entreprise l'agenda et les ressources de l'afest. ces conseillers et les accompagnateurs pédagogiques internes sont financés par une aide publique sur une période qui peut excéder la période de chômage pour inclure par exemple les six premiers mois en poste comme salarié ; 4. concrètement, notre recommandation est, avant de se lancer, de réunir un groupe de travail inter-régions pour éclaircir ensemble quelques points clés parmi lesquels : détailler ce que veut dire identifier et sélectionner les conseillers afest : qui le fait ? quel est le type d'acteurs susceptibles d'être capables de faire cela, comment les identifier ? détailler ce que devrait être le contenu d'un cahier des charges pour définir les missions de ces conseillers afest ? définir la bonne méthode pour « sourcer », au-delà des conseillers, des structures qui seraient au côté des commanditaires sur ces projets, en leur disant que cela signifie pour elles et en vérifiant qu'elles agissent dans le cadre de référence défini ? détailler dans un document court ad hoc pour l'entreprise ce que veut dire de s'engager dans une afest demandeurs d'emploi : qui mobiliser ? quels temps dédiés ? 5. enfin, soulignons un point urgent, celui de la certification des accompagnateurs pédagogiques afest. • ne faudrait-il pas créer rapidement un ccp permettant de clarifier pour tous les acteurs le contenu des compétences attendues ? • sans cette démarche, le risque est de voir fleurir ici et là des certifications privées émanant de cabinets qui dicteraient alors les règles du jeu d'un marché pourtant en large partie public. est-ce que l'afest est réservée aux structures de l'iae ? les structures d'insertion par l'activité économique (siae) sont fondées sur la conviction que les situations de production sont particulièrement propices au développement des compétences professionnelles. nos réseaux accompagnent depuis plusieurs années toutes les démarches pédagogiques afin de favoriser l'attestation, voire la certification de qualification professionnelle des personnes en parcours d'insertion. la reconnaissance légale de la formation en situation de travail (fest), fin 2018, a ouvert une page nouvelle pour le monde de la formation. cette modalité pédagogique, utilisant la situation de travail comme support d'apprentissage, a suscité un intérêt dont l'ampleur a parfois pu laisser croire que la fest se substituerait aux pratiques antérieures. nous pensons plutôt qu'elle est une modalité pédagogique de formation professionnelle parmi les autres, et que la pertinence de chacune d'elles doit toujours être évaluée au regard des besoins de la personne en insertion. ainsi, la formation en situation de travail s'ajoute aux modes d'apprentissage ayant déjà fait leurs preuves dans l'insertion par activité économique. nous voyons dans la mise en œuvre d'actions de formation en situation de travail (afest) une belle opportunité pour les structures d'insertion. si le décret précise la structuration et les étapes de la mise en œuvre, beaucoup de questions pratiques se posent encore. l'objet de ce livret est de vous aider à mieux appréhender l'intérêt et la faisabilité de l'afest dans chacune de vos structures. l'afest est une modalité pédagogique reconnue par la loi pour tout type d'entreprise. ayant comme support la production, elle s'adapte particulièrement bien aux siae, mais ne leur est pas réservée. les encadrants ont-ils besoin de se former pour pratiquer l'afest ? à ce jour, il n'y a pas d'obligation de certification pour mener une afest. les encadrants qui ont l'habitude d'expliquer et de former, sont donc tout à fait compétents. une formation est cependant recommandée pour adopter la posture pédagogique spécifique à l'afest. pour ce qui concerne le rôle du ou du référent-e afest, qui est garant-e du respect des obligations légales, il est probable qu'une certification sera nécessaire à l'avenir. où puis-je trouver des informations sur l'afest ? la plupart des réseaux se sont mobilisés sur ce sujet. ainsi chantier école et la fédération des entreprises d'insertion organisent des journées de sensibilisation et des formations. les opérateurs de compétences (ocpo) peuvent également

accompagner dans la mise en place de l'afest. l'afest est-elle adaptée pour une entreprise de travail temporaire d'insertion (etti) ? à partir du moment où un référentiel métier peut être ciblé, la formation en situation de travail est possible. la mise en situation chez des clients peut paraître difficile à mettre en œuvre, mais elle est tout à fait réalisable à condition d'en informer préalablement le client et de sélectionner les séquences d'apprentissage qui permettent le droit à l'erreur. est-ce que l'afest est financée ? les opco ont la mission de promouvoir les formations en situation de travail dans le plan de développement des compétences. certains opérateurs envisagent le financement de dispositifs afest. plusieurs prennent en charge également les frais de diagnostic et d'ingénierie. est-ce que l'afest peut aboutir à une formation qualifiante ou certifiante ? une formation en situation de travail peut valider des capacités et des compétences professionnelles. on pourrait imaginer tout un parcours de formation, mais le titre de formation ne peut pas être délivré par l'entreprise, il faut faire appel à un organisme certificateur. former ses salariés en situation de travail ne risque-t-il pas d'impacter la production ? oui et non. il faut s'autoriser le droit à l'erreur et avoir le temps nécessaire. mais dans des formations plus classiques, les salarié·es ne produisent pas du tout pendant le temps de formation. comparativement, l'afest n'impacte pas plus la production que les autres méthodes pédagogiques. l'afest est-elle envisageable pour un groupe ? l'accompagnant·e afest peut accompagner un groupe. comment faire de l'afest sans accompagnant·e en interne ? des organismes de formation sont compétents pour intervenir dans vos structures à n'importe quelle étape de l'afest : analyse de la situation de travail, mises en situation, phases réflexives. l'afest risque-t-elle de modifier le métier de l'encadrant·e ? dans les siae, l'encadrant·e est généralement à la fois encadrant·e technique et pédagogique. pratiquer l'afest en tant qu'accompagnant·e ne fera donc que renforcer ses compétences et aptitudes en formation. il se pourrait dans de rares situations que la posture de manager soit interrogée, d'où l'intérêt de suivre une formation. globalement pratiquer l'afest fait monter en compétence la personne en insertion comme l'encadrant·e !

0022 *art_organ_formation_rsce4

une seule définition de l'organisation formatrice, celle du cedip (2001), est proposée dans la littérature. nous l'avons retenue, car ce type d'organisation peut sans doute s'appliquer à plusieurs entreprises. les organisations formatrices favorisent les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes. le [gestionnaire immédiat de l'employé] n'assure pas un rôle de [formateur] (définition des besoins, de la commande de formation et d'évaluation) et n'a qu'une responsabilité pédagogique indirecte. le responsable de formation s'apparente à un gestionnaire administratif, chargé du suivi des actions. la formation ne débouche pas sur un vrai transfert de compétences, mais s'articule plutôt autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés. (cedip, 2001, p. 1) cette pratique de formation apparaît désuète et décalée par rapport aux tendances qui dominent dans le discours de la formation depuis plus de vingt ans et qui sont illustrées par l'organisation qualifiante ou apprenante. elle se donne pour objectif d'organiser les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques quotidiennes de travail. les actions de formation sont déclinées à partir des compétences que l'on cherche à développer. elles relèvent le plus souvent de savoir-faire pratiques précis et contextualisés (transmission d'un geste, d'une procédure de travail dans des situations déterminées). les actions mises en place s'appuient sur des décisions prises par les gestionnaires de la formation et non l'encadrement de proximité. la formation est réalisée par des formateurs internes ou externes, ou/et par tutorat.

0023 *art_organ_qualification_rsce5

bien qu'elle s'inscrive dans la même tendance, plusieurs auteurs distinguent l'organisation qualifiante de l'organisation apprenante. comme le souligne dejoux (1999) : « dans le premier cas, l'organisation [qualifiante] favorise l'amélioration des compétences individuelles et tente de les convertir en un avantage concurrentiel interne. dans le deuxième cas, [l'organisation apprenante] intègre totalement les processus d'apprentissages individuels et organisationnels. sa finalité consiste à s'adapter aux changements de l'environnement en acquérant un avantage concurrentiel externe » (1999, p. 6) (voir le tableau 1). l'organisation qualifiante est ainsi centrée sur les compétences et sa finalité est liée à la qualification des employés alors que l'organisation apprenante est d'abord centrée sur l'organisation elle-même et sa finalité est sa performance. dans l'organisation qualifiante, le thème central est le développement des compétences. l'organisation qualifiante favorise le développement des compétences en proposant un environnement de travail plus riche par la diversité des tâches et des situations de travail formatrices. les tâches qui sont confiées le sont en fonction des compétences des individus. l'organisation qualifiante est donc le terrain de la mise en œuvre des compétences des individus. selon dejoux (1999), les trois principales caractéristiques de l'organisation qualifiante sont les suivantes : 1ère caractéristique : l'organisation qualifiante met en situation de façon quotidienne l'individu afin qu'il ait la responsabilité de mettre en œuvre ses compétences. 2ème caractéristique : l'apprentissage est un processus intégré qui intervient à toutes les étapes de l'activité. 3ème caractéristique : la réduction des niveaux hiérarchiques s'accompagne d'une extension de la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques. (dejoux, 1999, p. 8) en outre, les définitions relevées par bélanger et al. (2004) (voir l'annexe 1) aident à cerner le concept. elles indiquent que l'organisation qualifiante répond aux exigences du contexte économique actuel puisqu'elle prend en compte l'environnement, le changement et la compétition, qui devient terriblement menaçante pour les entreprises (lipietz, 1996, cité dans amherdt, 2000, p. 85). sa mise en place suppose de s'attaquer à l'organisation du travail afin de faire de l'entreprise un « système de compétences » (bouteiller, 2000). le succès d'une telle réorganisation du travail repose sur la coopération entre les employés et les relations interpersonnelles qui créent des situations d'apprentissage multiples « dans » et « par l'activité » même de travail (mare-girault, 2002). ancré dans les interactions entre les travailleurs, l'apprentissage se construit à travers diverses stratégies : les « conflits sociocognitifs » qui, face à une situation de travail, révèlent les compétences maîtrisées et celles

à découvrir; la résolution de problème qui mobilise l'initiative et favorise le développement des habiletés créatives; les « réflexions abstraites » et les « représentations mentales » des situations de travail qui permettent d'accéder à une régulation formelle ou conceptuelle de l'objet, de concrétiser savoirs pratiques et savoir-faire en savoirs théoriques et procéduraux, afin de pouvoir les transférer dans d'autres contextes (mare-girault, 2002). en plus de favoriser l'apprentissage par la réorganisation du travail, l'organisation qualifiante a recours aux formations diplômantes afin d'élever le niveau de qualification des salariés (cedip, 2001).

0024 *orga_appte_rsce6

le cedip (2001) décrit l'organisation apprenante de la manière suivante : les organisations apprenantes privilégient les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences. 8 ted 1272 les tic et l'apprentissage en milieu de travail module 1 : texte 1.3 on ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe. en effet, le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. et, dans ce contexte, on parle moins de qualification que de compétence. l'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice, ni l'entreprise qualifiante : elle est d'un autre ordre. son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives. le [gestionnaire] y joue un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation. [l'organisation apprenante] implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (cedip, 2001, p. 1-2) bien que le collectif soit une notion centrale, l'organisation apprenante s'intéresse aux apprentissages individuels dans la mesure où ils peuvent alimenter l'apprentissage organisationnel. l'interaction sociale et le processus de socialisation sont les déterminants du passage de l'apprentissage individuel au niveau de l'apprentissage organisationnel (fillol, 2009). cet apprentissage se traduit par la remise en cause des stratégies d'actions de l'organisation. fillol (2009) souligne que « l'interaction de l'entreprise avec l'environnement, l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel rendent possible l'émergence de l'organisation apprenante ». cette auteure relève, dans les écrits sur le sujet, des principes de l'organisation apprenante qui recoupent les définitions soumises par bélanger et al. (2004) : la présence de perspectives et de visions collectives partagées par les membres de l'organisation (watkins et marsick, 1993); la coexistence d'un apprentissage personnel et d'un apprentissage d'équipe et collaboratif soutenu par une structure organisationnelle et un encadrement adapté (amherdt, 2000; watkins et marsick, 1993); l'adaptation de l'entreprise à son environnement, avec lequel elle est en interaction (beaujolin, 2001). on peut ajouter, comme autres caractéristiques : l'importance d'appartenir à un collectif au sein de l'organisation (senge, 2006), la capacité de se remettre en question, de corriger ses erreurs et d'apprendre en permanence (amherdt, 2000; argyris et schön, 1999), l'apprentissage volontaire (amherdt, 2000), l'imbrication des niveaux d'apprentissage individuel et d'équipe qui remonte au niveau organisationnel et la présence de leaders pour les soutenir de même que le dialogue et la collaboration (watkins et marsick, 1993). les principaux obstacles à la mise en œuvre de l'organisation apprenante sont liés tant aux individus qu'aux organisations. du côté des individus, c'est surtout le manque de confiance profond en soi; du côté des organisations, c'est la manière dont elles valorisent et dynamisent le potentiel humain disponible qui est déterminante. le sociologue haefliger (1999) reconnaît que la mise en œuvre d'une organisation apprenante n'est pas chose facile. elle présuppose une décision claire et délibérée de la direction de mettre l'homme au centre de ses valeurs et de son organisation, en favorisant sa responsabilisation et la valorisation de son potentiel, individuel et collectif. dans ce but, il s'agit de définir et mettre en œuvre des structures (organisation du travail), systèmes (notamment en matière de gestion des performances, des 9 ted 1272 les tic et l'apprentissage en milieu de travail module 1 : texte 1.3 compétences et de la rémunération) et comportements (surtout l'attitude du management) permettant de donner vie et de renforcer ces valeurs. il ne s'agit cependant nullement d'un système convivial, mais d'une approche qui part du principe que chacun est à même d'assumer des responsabilités réelles, de tendre vers l'excellence et de progresser jour après jour. l'important est que la démarche respecte les individus, leurs rythmes et personnalités différentes, par rapport aux missions et objectifs individuels et surtout pour remplir une mission commune à laquelle chacun peut adhérer. une organisation apprenante est donc plus un processus permanent, un état d'esprit qu'une structure idéale. les entreprises qui s'y sont engagées le savent bien et le prouvent à la fois par des résultats de haut niveau, mais aussi par une implication supérieure et le plaisir qu'ont les collaborateurs à travailler et à progresser. (haefliger, 1999, p. 3)

0025 *orga_capacitante_rsce7

comme les organisations qualifiantes et apprenantes, l'organisation capacitante mise sur le développement des compétences individuelles et collectives mais elle reste néanmoins très différente par ses soubassements théoriques. elle introduit l'idée que les individus et les environnements sont porteurs de ressources et que les uns et les autres engagent une rencontre mutuelle et différenciée selon une logique de liberté. la mise en capacité dépend de cette rencontre itérative entre pôle individuel et pôle socio-organisationnel. l'organisation capacitante trouve ses origines dans l'approche par les capacités dont la paternité revient à amatya sen dans le champ de l'économie (prix nobel en 1998). le cœur de sa théorie repose sur l'idée de capabilités (capabilities) et relie la question des libertés à la capacité d'agir. dans cette approche, il s'agit de distinguer les capacités, des capabilités. les capacités relèvent d'un savoir faire quelque-chose, les capabilités du fait d'être en mesure de faire quelque-chose (capabilité = capacité + possibilité réelle = capacité actualisée), elles sont un pouvoir d'être et de faire. ce pouvoir d'être et de faire s'appuie sur un ensemble de ressources mobilisables qui vont subir des conversions¹ afin de s'actualiser dans des réalisations ou des conduites choisies (sen parle d'accomplissements ou de fonctionnements). cette approche nous semble particulièrement intéressante car elle cherche

à croiser le capital travail et le capital humain, c'est-à-dire qu'elle n'oublie pas les notions du savoir (ressources portées par l'individu), du vouloir (motivation, volition, autodétermination, autorégulation, agentivité, etc.) et du pouvoir (ressources liées à l'environnement, au milieu, au contexte de travail mais aussi aux caractéristiques personnelles des individus) (le boterf). on peut en effet agir sur l'environnement pour favoriser les apprentissages sans que ceux-ci aient lieu. l'approche par les capacités nous semble pouvoir favoriser une prise en charge par les individus de leur destinée à partir de la compréhension de l'intérêt qu'ils ont à développer leurs capacités. en d'autres termes, développer ses capacités, c'est avoir la possibilité de voir sa situation s'améliorer. ainsi disposer de savoirs sur l'organisation, techniques, ou matériels, visiter d'autres entités, travailler en équipe projet, etc. peut à terme permettre d'évoluer dans l'entreprise, de changer d'emploi ou de poste de travail. la capacité définit « un champ de possibles » (zimmermann, 2008) tout à la fois pour l'individu qui en est porteur et pour l'organisation qui peut en profiter et n'a donc aucune raison d'en freiner le développement. il y a émergence d'un sujet capable (rabardel, 2005) et d'un espace de liberté, d'autonomie, dès lors où les capacités donnent le choix à l'individu de ses moyens d'action.

0026 *art_jde_oct2020_rsce8

l'entreprise engagée : espace lance son « entreprise école ». avec le lancement cet été des premières sessions de formation de son « entreprise école », espace 72, spécialisée dans le nettoyage industriel, veut développer l'employabilité de ses salariés et faciliter leur intégration professionnelle. l'entreprise entend ainsi sécuriser une partie de son chiffre d'affaires. en juillet dernier, les cinq premiers salariés d'espace 72 ont intégré le nouveau parcours de formation interne de 24 mois mis en place par cette entreprise d'insertion du mans. un cursus qui s'inscrit dans le concept « d'entreprise école » destiné à accompagner la montée en compétence de ses équipes, constituées de personnes éloignées de l'emploi. spécialisée dans le nettoyage industriel, l'entreprise espace 72 est conventionnée par l'état pour suivre ces publics dans leur intégration professionnelle, avec l'obligation que 60% d'entre eux trouvent un emploi durable à leur sortie de l'entreprise. « nous les accueillons durant deux ans, dans le cadre d'un contrat à durée déterminée d'insertion (cddi), et nous poursuivons notre suivi six mois après leur départ d'espace 72 », explique pascal gahery, directeur de l'entreprise d'insertion. au sein de cette « entreprise école », les apprenants participent donc à des formations en salle mais également sur le terrain, chez les clients d'espace 72. « ils doivent acquérir un savoir être et un savoir-faire. cela débute par une phase de diagnostic qui passe par une écoute attentive pour identifier leurs freins à l'employabilité puis évaluer et accompagner leur progression », poursuit le directeur. concilier projet social et réalité économique : ce concept d'« entreprise école », espace 72 l'a inscrit dans son projet stratégique 2018-2022. un plan visant à réaffirmer sa mission sociale et sociétale tout en garantissant sa pérennité économique. forte de 80 salariés et conventionnée pour 40 équivalents temps plein d'insertion, espace 72 évolue en effet sous le statut d'entreprise à responsabilité limitée, son projet social et la réalité économique doivent donc se conjuguer au mieux. « nos métiers du nettoyage exigent un service de qualité. or, nos salariés ne sont pas toujours aptes à fournir des prestations à hauteur des attentes du marché. notre centre de formation en interne doit justement nous remettre en phase avec la demande de nos clients et améliorer notre image vis-à-vis de nos concurrents, vers lesquels nous plaçons justement nos salariés en sortie de formation. » un cercle vertueux pour pascal gahery qui entend ainsi développer le chiffre d'affaires d'espace 72 et sécuriser son agrément d'état. celui-ci versant en effet à l'entreprise 10000 euros pour chaque salarié en insertion. la société de nettoyage pouvant ainsi compter sur budget de 1,8 million d'euros, dont 1,4 million de chiffre d'affaires. ambitions de croissance : pour accompagner la montée en compétence de ses équipes, espace 72 déménage courant octobre de quelques centaines de mètres pour s'installer dans un bâtiment plus vaste, totalisant 860 m². l'entreprise profite de ce changement pour aménager un plateau technique dédié à la formation technique de ses salariés, où ils pourront se familiariser au nettoyage de toutes sortes de sols. parallèlement, pascal gahery étudie la possibilité de déployer le modèle économique et social d'espace 72 dans le nord-sarthe. une antenne qui permettrait à l'entreprise d'insertion de déployer ses ailes jusque dans l'orne.

0027 *art_circ_dgefp_mip_meth_mpp_2020_28022020_fonds_inclusion_rsce9

circulaire n° dgefp/mip/meth/mpp/2020/32 du 28 février 2020 relative au fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail (parcours emploi compétences, insertion par l'activité économique, entreprises adaptées, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail (parcours emploi compétences, insertion par l'activité économique, entreprises adaptées, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). si le chômage recule de façon significative depuis quatre ans, notamment grâce aux transformations menées par le gouvernement (code du travail, apprentissage, formation, assurance chômage), son niveau reste beaucoup trop élevé, et certains territoires, comme certains publics, ne bénéficient pas ou peu du recul global. pour 2020, vos actions devront donc se structurer autour des enjeux suivants : - réussir un développement quantitatif historique du secteur de l'insertion de l'activité économique (iae), partie intégrante du plan pauvreté ; - réaliser la transformation du modèle des entreprises adaptées ; - maintenir l'engagement de l'état sur les parcours emploi compétences en veillant au respect de l'enveloppe budgétaire. garantir un développement historique du secteur de l'insertion de l'activité économique (iae). dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, l'objectif est de créer 100 000 emplois supplémentaires d'ici 2022. cette croissance doit être facilitée par la mise en œuvre progressive du pacte d'ambition pour l'iae. fruit d'une concertation de 6 mois avec tous les acteurs de l'inclusion portée par le ministère du travail et le conseil de l'inclusion dans l'emploi. le budget porté à plus de 1 milliard d'euros dès 2020 permet l'accompagnement de 83 221 etp dans les structures de l'iae soit 10 000 etp de plus qu'en 2019. l'année 2020 doit donc marquer une nouvelle étape dans la croissance de l'iae, qui a été consolidée et amplifiée au cours

des dernières années (65.000 etp en 2016/ 67.000 etp en 2017 / 69.000 etp en 2018 et 72.000 en prévision 2019). il est donc essentiel que les services de l'état répondent favorablement de manière systématique aux demandes de création et de développement des structures de l'iae dès lors que la qualité du projet social est vérifiée, notamment au regard des résultats obtenus en matière d'insertion. il est par ailleurs prévu, avec le plan d'investissement dans les compétences, de porter à 9 166 le nombre d'aides à l'accompagnement social et professionnel mis en œuvre dans les geiq en 2020, l'objectif étant de 12000 environ en 2022. gouvernance. en 2020, ce comité aura principalement pour objectif de suivre la mise en œuvre des mesures du pacte d'ambition pour l'iae, en particulier le pilotage de la croissance et le développement des structures de l'iae garantissant la montée en charge des effectifs fixée par la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté (couverture des zones blanches, accompagnement à la création de structure, dialogue avec l'ensemble des acteurs du territoire). il veillera également à associer, en lien avec les clubs la france une chance, l'ensemble des acteurs économiques du territoire en soutien au développement des pratiques inclusives dans les entreprises (achats inclusifs, passerelles d'emplois, développement de filières inclusives, développement de l'investissement à impact social, développement de joint-venture sociale). les initiatives régionales de gouvernance préexistantes, qui poursuivent ces objectifs, ont vocation à être maintenues et à s'inscrire dans cette dynamique. le comité a vocation à terme à animer les politiques d'inclusion dans l'emploi dans un esprit de co-construction, à élaborer et partager les données de pilotage et à fixer les orientations et priorités, ainsi qu'à veiller à l'articulation avec l'ensemble des politiques régionales portées par l'état et la région. il valorise les bonnes pratiques et accompagne les acteurs en cas de difficultés rencontrées à l'échelon territorial. mobiliser la capacité de croissance des entreprises d'insertion. l'activité est au cœur de la viabilité économique du modèle de l'entreprise d'insertion et de son potentiel de développement. dans le cadre des prochains conventionnements d'entreprise d'insertion, les services déconcentrés devront s'attacher à faire preuve de souplesse notamment dans la définition du secteur économique et du territoire d'intervention. ainsi le conventionnement de l'activité devra être de niveau « section » de la naf et non inférieur sans limite d'intervention territoriale. le dialogue de gestion devra être axé sur le projet social et se détacher autant possible de la stratégie économique de l'entreprise d'insertion. les évolutions réglementaires à venir viendront confirmer cette nouvelle orientation. mobilisation de tous les formats de parcours pour les adapter aux besoins des personnes. les règles réaffirmées ou les mesures nouvelles posées ci-dessous s'inscrivent dans le principe d'une confiance a priori accordée aux siae à laquelle se couple une évaluation a posteriori sur les résultats des parcours d'insertion mis en œuvre. il est réaffirmé les possibilités légales d'adaptation de la durée des parcours. la durée maximale d'un ou des codi successifs est de 24 mois, sauf cas dérogatoires. il existe en effet des possibilités de prolongation pour achever une action de formation professionnelle en cours de réalisation à l'échéance du contrat de travail et, à titre exceptionnel, pour les personnes reconnues travailleurs handicapés qui rencontrent des difficultés particulières faisant obstacle à leur insertion durable. une nouvelle possibilité de prolongation de contrat a été introduite à l'article l32-15-1 modifié par l'article 53 de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 pour les salariés en insertion dans un aci qui rencontrent des difficultés particulièrement importantes, dont l'absence de prise en charge ferait obstacle à leur insertion professionnelle par décisions successives de pôle emploi d'un an au plus, dans la limite de soixante mois. cette prolongation intervient de façon exceptionnelle et ne peut être octroyée qu'au vu de trois critères : la situation du salarié au regard de l'emploi ; la capacité contributive de l'employeur; les actions d'accompagnement et de formation conduites dans le cadre de la durée initiale du contrat. vous serez attentifs à ce que cette prolongation puisse s'appliquer en particulier dans le cadre de l'expérimentation « convergence » et du « dispositif premières heures. » permettre des pmsmp entre siae. la priorité est donnée aux expériences dans l'emploi hors siae notamment via les périodes de mise en situation en milieu professionnel (pmsmp). il est toutefois proposé d'élargir le cadre de prescription des pmsmp et de permettre des immersions dans d'autres siae excepté les etti dans l'objectif de permettre à un salarié en insertion de découvrir un nouveau métier ou de préciser un projet professionnel. toutes les pmsmp devront être renseignées par les siae dans l'extranet iae, la prescription entre siae étant spécifiquement identifiée.

accès à la formation professionnelle : faciliter l'accès à la formation professionnelle via la mise en œuvre du pic iae. pour faciliter l'accès à la formation des salariés en insertion, le plan d'investissement dans les compétences (pic) est mobilisé tel que fixé par l'accord-cadre national du 28 mai 2018 signé par les réseaux de l'iae et les opca. ainsi, en sus des pactes signés avec les régions dont les périmètres pourront comprendre l'iae, une enveloppe plancher de 260 m€ a été réservée sur cinq ans. les dl(r)eccte pilotent régionalement l'accord dans le cadre des comités de pilotage prévus à cet effet. elles doivent assurer l'effectivité et la cohérence de la mobilisation de ces fonds, en lien avec les besoins en compétences des territoires et dans une juste articulation entre les différents acteurs de la formation et de l'inclusion dans l'emploi. l'année 2020 doit permettre de consolider les pratiques et la bonne mise en œuvre du pic_iae après des exercices 2018 et 2019 marqués par la réforme de la formation le changement de périmètres des organismes paritaires collecteur agréés (opca) devenus opérateurs de compétences (opco). ainsi, depuis 2019, la signature de convention avec 9 des 11 opco agréés (opco 2i, afdas, akto, cohésion sociale, commerce, mobilité, opaciat, proximité, santé) doit assurer une couverture complète de l'ensemble des siae. des objectifs spécifiques de performance vont être fixés dans les conventions financières 2020 signées avec ces opco afin de les inciter à renforcer leur offre d'accompagnement des siae, notamment en direction des petites et moyennes structures. les modalités de prise en charge au titre de l'enveloppe état vont être renforcées avec la possibilité d'une prise en charge par les fonds publics jusqu'à 100% des coûts pédagogiques. les crédits délégués aux dl(r)eccte en 2019 ont permis de financer dans toutes les régions des projets structurants de coordination, de soutien à l'ingénierie des projets de formation et de développement d'expérimentations innovantes. l'expérience sera donc renouvelée en 2020 notamment dans un objectif de poursuite du déploiement de l'action de formation en situation de travail dans les siae. dans ce cadre, les projets sélectionnés pourront permettre de prendre en charge le financement de la formation des permanents. une plate-forme inter réseaux d'ingénierie et de pilotage de la formation sera par ailleurs

expérimentée en région grand est en étroite collaboration avec les opco et la direccte. développer la formation en alternance par le contrat de professionnalisation : la loi du 5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel, a ouvert la possibilité pour les siae de conclure un contrat de professionnalisation (i) de droit commun et (ii) dans le cadre de l'expérimentation sur trois ans étendant le contrat de professionnalisation à l'acquisition de compétences définies par l'employeur et l'opérateur de compétences. pour assurer la pleine mobilisation par les siae de ces possibilités, une aide financière forfaitaire de 4000 € sera ouverte par décret au cours du 1er semestre pour l'embauche en contrat de professionnalisation d'une personne éligible à un parcours iae par une siae leur permettant ainsi de financer l'accompagnement des publics. cette aide forfaitaire, ouverte à tous les publics sans condition d'âge, sera délivrée par pôle_emploi. elle ne sera pas cumulable avec l'aide au poste. il sera possible de procéder à une embauche en contrat de professionnalisation à l'entrée et en cours de parcours. la durée de parcours sera automatiquement prolongée au-delà de 2 ans pour s'adapter à l'échéance du contrat de professionnalisation. un vademécum apportera des précisions sur les modalités de mise en oeuvre opérationnelle et de suivi par les services déconcentrés de ce dispositif.

expérimentations stratégie pauvreté seve, tapaj et convergence : dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, le secteur de l'iae fait l'objet d'un soutien accru afin de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des publics les plus en difficulté. en particulier, trois dispositifs expérimentaux bénéficient d'un appui financier spécifique du ministère du travail visant à soutenir leur essaimage au niveau national, sur de nouveaux territoires : « convergence », « seve emploi » et « tapaj ».

(i) convergence : le programme « convergence » vise des personnes en situation de grande exclusion, cumulant un nombre important de freins lourds, afin de leur permettre d'accéder à l'iae. il s'appuie sur : un allongement potentiel de la durée des parcours d'insertion, de 2 à 5 ans⁴ ; une meilleure mise en réseau des partenaires, notamment de l'emploi, de la santé et du logement ; un renforcement quantitatif et qualitatif de l'accompagnement mis en oeuvre par les équipes permanentes des chantiers d'insertion ; un accompagnement prolongé après l'accès à l'emploi et/ou à un logement durable sur une période d'une année suivant la sortie du dispositif. ses deux phases expérimentales (2012-2015 et 2016-2018) ont permis d'évaluer l'impact social positif et les coûts publics évités par sa mise en oeuvre. le plan de déploiement sur 4 ans (2019-2022) proposé vise le déploiement à 6 nouveaux territoires : outre la poursuite et l'élargissement de convergence à paris (passage progressif de 200 salariés accompagnés actuellement à 300), le dispositif a commencé son déploiement sur un premier territoire en 2019 (le grand lyon). ensuite, 2 territoires seront ouverts en 2020 et 3 en 2021. au total, en 2022, l'expérimentation convergence sera déployée sur 7 territoires, permettant à 1 350 salariés d'être accompagnés. le programme « convergence » peut nécessiter le déploiement d'un dispositif complémentaire, le « dispositif premières heures », visant les publics en très grande précarité (sans abri ou logés en centre d'hébergement), pour lesquels un emploi à temps plein ou à mi-temps en chantier d'insertion serait difficile, du fait du nombre d'heures à réaliser. il permet de recruter dans convergence des publics très éloignés du marché du travail qui n'y ont habituellement pas accès. les salariés réalisent initialement un très faible nombre d'heures (de 4h à 12h par semaine), allant croissant jusqu'à atteindre, au bout de 6 mois en moyenne, un rythme de travail standard en atelier et chantier d'insertion (de 20 à 26 heures par semaine) sur une activité non ou très peu productive. le co-financement par les départements du dispositif premières heures en complément des aides au poste en aci devra être recherché pour soutenir l'effort d'accompagnement spécifique dans la période initiale (rythme hebdomadaire inférieur à 12h).

(ii) seve emploi le dispositif « seve emploi » vise à renforcer le retour à l'emploi durable de salariés en insertion en passant par la formation-action de siae aux techniques de médiation active. en poursuivant cet objectif, les siae devront être en capacité de proposer une offre de services rh aux entreprises des territoires et ainsi favoriser le recrutement et le maintien en emploi de salariés issus de l'iae. une phase expérimentale (2016- 2017) et une phase de consolidation (2018) ont permis d'évaluer l'impact positif du projet et de consolider des modes d'action. la stratégie d'essaimage financée et soutenue par la dgefp prévoit un élargissement de 3 à 8 régions en 2020, puis de 8 à 13 régions en 2021, avec un doublement des structures concernées chaque année, pour un total de 315 siae retenues à l'horizon 2022. les 8 régions concernées en 2020 sont les suivantes : bourgogne-franche-comté, bretagne, centre-val-de-loire, ile-de-france, nouvelle-aquitaine, occitanie, pays-de-la-loire et provence-alpes-côte-d'azur. il est à noter que la convention d'essaimage prévoit, en plus du financement direct de la dgefp à la fas pour les coûts fixes relatifs à l'animation et au pilotage global du projet, un financement dédié aux siae, versés via les direc(c)te à partir du foi, sur le fondement d'une convention signée entre la siae et l'état. celui-ci comprend une dotation de 20 000€ de démarrage par siae s'engageant dans la démarche de formation-action de seve emploi et le financement complémentaire de 60 siae maximum qui s'engageront à suivre dans l'emploi - et donc au sein même des entreprises - les salariés sortis en emploi (le montant moyen annuel est de 17 000€- pouvant varier entre 10 000€ et 25 000€, selon les actions et moyens humains déployés au service de la mission d'accompagnement en emploi).

(iii) tapaj : le travail alternatif payé à la journée (tapaj) est un programme d'insertion globale à seuils adaptés pour des jeunes entre 16 et 25 ans en très grande précarité, désocialisés et souffrant de problèmes d'addiction. modélisé par le comité d'études et d'informations sur la drogue et les addictions de bordeaux en 2012, le programme a abouti en 2016, avec l'appui de la mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (mildeca) et de la fédération addiction, à la création de l'association tapaj france. elle anime désormais le réseau des centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (csapa) et des centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues (caarud) porteurs du programme. ce dispositif permet aux jeunes d'être rémunérés en fin de journée via des associations intermédiaires (ai), pour une activité professionnelle qui ne nécessite pas de qualifications ou d'expériences préalables et ne les engage pas immédiatement sur la durée. concrètement, les éducateurs de rue (caarud/csapa) repèrent les jeunes, l'ai procède à la mise à disposition du jeune auprès de la structure d'addictologie, la structure d'addictologie recherche les « marchés », facture la prestation de services et paie l'ai. 25 sites développent tapaj à ce jour et il est prévu que 20 nouveaux sites rejoignent la démarche chaque année entre 2020 et

2022, aboutissant ainsi à un chiffre de 85 sites expérimentateurs. pour ces trois expérimentations, les services déconcentrés pourront être sollicités pour donner un avis consultatif sur les nouvelles structures pressenties par les porteurs de projet pour l'essaimage. chaque service déconcentré concerné par une ou plusieurs siae engagées dans les expérimentations sera sollicité par la dgefp pour suivre de près les avancées de l'action. cette implication pourra néanmoins varier en fonction des disponibilités des agents. il est prévu dans les conventions d'essaimage que les services déconcentrés prennent part aux comités de pilotage régionaux, organisés à l'initiative des porteurs des expérimentations, en présence des principaux acteurs locaux concernés.

ANNEXE 4: TABLEAU DE RÉUNIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Tableau des Réunions d'Encadrants et du Personnel				
Réunions d'environ 2 heures faire le point sur l'administration, la gestion et l'exploitation				
La Ré-union, c'est la possibilité de se remettre en union pour faire le point sur les hypothèses de travail, prendre des décisions en vue d'atteindre un objectif satisfaisant, et repartir ensuite chacun à son poste				
Qui ?	Avec ?	Quand ?	Heure	Formalisation
Pascal	Clara Christelle Houria Mary Virginie Christan Eric Gilles Jean François Yssouf	2ème Mardi de chaque mois (*)	14 h 00	Séance de mutualisation des données Point d'étapes des indicateurs socio-économiques Etat des lieux des activités d'Entretien et TE Points rapides sur le GPEC Etat des lieux des actions en cours Informations diverses
				Réunion d'équipe encadrante
Virginie Didier	Christelle Houria Mary Gilles	Tous les Lundis matin	11 h 00	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Gestion anticipée des CP & absences Identification des départs (immersions, opportunités pro - fin de CDDI) Anticipation des recrutements avec approche compétences
				GPEC
Virginie	Christelle Houria Christan Didier Gilles Yssouf	Dates et fréquences à définir	14 h à définir	Réunion de Synthèse Partage d'informations sur les Salariés apprenant autour de 3 axes 1 - Comportement objectivé au travail 2 - Point d'étapes sur les acquisitions (formation) 3- Etat des lieux sur freins à l'employabilité et projet professionnel
				Réunion suivi CDDI
Gilles	Christelle Houria Christan Olivier Yssouf Tuteurs Ent Tuteurs TE	Rencontres semestrielles (à planifier) (Equipes Entretien) (Equipes des Travaux Exceptionnels) Rencontres individuelles avec Tuteurs A planifier sur les sites 1er Vendredi de chaque mois	à définir	Accompagnement tutoral Recensement des besoins des Tuteurs Suivi des stagiaires et évolutions constatées Définition d'un plan d'actions individualisées/collectives Reprise des apprenants en formation (si nécessaires)
Didier Christelle Houria	Personnel Entretien	Dates à définir tous les 2 mois Equipe du matin Equipe de l'après midi	à définir	Compte rendu de Réunion Animation/Travail (**)
Didier Christan Yssouf	Personnel TE/TS	Dates à définir tous les 2 mois Equipes Abris Bus et Voitures Equipe Travaux Exceptionnels (72 et 61)		Compte rendu de Réunion Animation/Travail (**)
				Réunion d'équipe oeuvrante

(**) Compte rendu bref relatant les points abordés et les décisions prises et/ou à prendre

ANNEXE 5: RESUME SUR LES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Pour plus de détails, consulter : <https://www.lafest.fr/>

L'AFEST : définition

La réforme de la formation professionnelle a instauré une nouvelle modalité de formation

La loi "avenir professionnel" promulguée en Septembre 2018 libère les possibilités de formation en situation de travail ce qu'on appelle en entreprises les formations internes. Ces formations "terrain" participent à la montée et au développement des compétences des salariés mais elles ne sont pas juridiquement et pédagogiquement des « actions de formation ». Ainsi le décret de décembre 2018 de la loi du 5 septembre 2018 simplifie la définition de l'action de formation en la ramenant à deux éléments :

- un parcours pédagogique permettant d'atteindre des objectifs professionnels (L. 6313-2 du Code du Travail).
- Le parcours pédagogique peut alors être composé d'une ou plusieurs modalités de formation :
 - - Il peut être effectué en tout ou partie à distance.
 - - Il peut aussi être réalisé en situation de travail (AFEST).
 -

L'AFEST : une expérimentation de 3 années

Ce dispositif a été expérimenté entre 2015 et 2018 avant d'être proposé comme texte de loi. Quelques chiffres pour donner à voir l'ampleur du dispositif mis en place :

- 10 Opcv qui sont allés au bout de leur démarche
- 50 entreprises (TPE-PME)
- 70 personnes formées
- La mobilisation du réseau Anact-Aract
- Un comité technique et scientifique pluridisciplinaire (juriste, pédagogue...)
- Des séminaires et ateliers de travail réguliers tout au long de ces deux ans et demi.
-

Les avantages de l'AFEST pour l'entreprise

Pour votre entreprise, c'est la possibilité de développer des compétences sur-mesure pour lesquelles les formations externes n'existent pas, en souplesse (juste ce qu'il faut, là où il faut). Pour vos salariés, l'AFEST est particulièrement adaptée aux personnes qui aiment apprendre dans l'action, voir tout de suite le résultat dans leur travail. Plusieurs constats mettent en évidence l'intérêt de la formation en situation de travail pour les entreprises :

- Les salariés des petites entreprises se forment très peu, par manque d'appétence ou parce que leurs employeurs peuvent difficilement se passer d'eux, certaines organisations préfèrent l'opérationnalité de la modalité de la formation interne car cela ne crée pas de « rupture » dans la production.
- Des salariés apprécient l'utilité immédiate des compétences qu'ils acquièrent, et le caractère non scolaire de leur apprentissage terrain. Les formations externes ne sont pas assez adaptées à l'objectif visé

Les enjeux de l'AFEST pour l'entreprise

N'oublions pas, que les entreprises ont l'obligation de former et de développer les compétences de leurs collaborateurs et que jusqu'à la promulgation de cette nouvelle loi, une formation sur terrain souvent appelée

“sur le tas” n’était une action de formation et ne pouvait jamais l’être. Aujourd’hui il est donc possible de rendre éligible à la formation professionnelle les formations internes des entreprises afin de les comptabiliser dans les actions de formation de développement des compétences liées aux entretiens professionnels mais également développer l’efficacité de ces actions par des formations plus efficaces. C’est donc souvent à cause d’un manque de formalisme que les actions de formation réalisées par les entreprises ne sont pas conformes à la législation. Accoform vous accompagne et vous conseille dans la mise en œuvre de vos dispositifs de formation en situation de travail afin d’acquérir le formalisme requis au niveau pédagogique et au niveau administratif.

AFEST Formation, professionnalisation des acteurs

La démarche AFEST nécessite de former :

- vos accompagnateurs/ formateur terrain AFEST
- votre référent AFEST

Comment fonctionne l’AFEST ?

Au cœur du dispositif, deux éléments incontournables :

- Le travail est utilisé comme matériau pédagogique principal
- Basé sur les essais, les réussites et les erreurs, le salarié (l’apprenant) construit aussi son apprentissage dans l’échange, guidé par le formateur AFEST.

Concrètement, cette action de formation se déroule dans votre entreprise et alterne deux phases :

- Phase de mise en situation réelle (le salarié apprend en faisant)
- Phase de prise de recul du salarié (le salarié analyse ce qu’il fait et comment il le fait), appelée « séquence réflexive ».

Le salarié (l’apprenant) est accompagné, supervisé par le formateur AFEST (interne ou tiers externe).

Former sur le tas, entre pairs, cela existe depuis longtemps ! C’est vrai. Pour autant, ces pratiques sont informelles mais peuvent servir de leviers pour mettre en place des AFEST.

Financement AFEST et de vos formations via le FNE ou le Plan de développement des compétences via votre OPCO

Votre entreprise peut demander à bénéficier d’un financement pour la prise en charge des formations visant à former :

- Vos accompagnateurs/ formateurs terrain pour les outiller dans l’accompagnement des stagiaires,
- Votre référent AFEST afin d’acquérir le formalisme requis au niveau pédagogique et au niveau administratif,

• Quelle sont les obligations des entreprises en matière de formation ?

L’entreprise doit les adapter à leur poste de travail et veiller à maintenir leur employabilité.

Elle doit contribuer aussi au développement de leurs compétences (dont les compétences numériques), à la lutte contre l’illettrisme et à l’acquisition du socle de connaissances et de compétences professionnelles.

L’entreprise doit organiser des entretiens professionnels (tous les 2 ans) afin de favoriser l’accès des salariés à la formation, la qualification et la certification. (Bilan tous les 6 ans : Mars 2020)

• Quelles sont les enjeux de l’ AFEST ?

1. L’AFEST est aujourd’hui reconnue par le Code du travail : elle peut donc être prise en charge par les OPCO et Pôle Emploi. Elle peut être mise en œuvre également dans le cadre de formations dites « réglementaires ».

2. Elle entre également dans le champ des actions de développement des compétences et permet de se libérer de l’obligation de formation tous les 6 ans.

3.Surtout, l'AFEST est une modalité pédagogique beaucoup plus efficace que le seul digital learning ou le présentiel.

- **Quelles sont les 4 avantages de L'AFEST ?**

- Formation personnalisée au plus proche des besoins des apprenants (formation juste assez, juste à temps, au bon endroit).
- Formation flexible, les salariés ne s'absentent plus pour se former.
- Formation valorisante pour les apprenants et les accompagnateurs (vos formateurs internes « FEST ») qui voient leur métier reconnu (ainsi que leurs capacités à développer des compétences).
- Formation favorisant la transformation des organisations. L'AFEST conduit à revisiter les façons de travailler et contribue à retisser du lien et de la coopération entre équipiers.

- **Quelles sont les conditions à respecter pour l'AFEST ?**

- Une intention pédagogique qui se traduit par des objectifs et un parcours pédagogiques définis et formalisés, au moins en partie.
- Des phases « d'analyse réflexive » sont organisées et peuvent être réalisées seul, avec des pairs ou un accompagnateur FEST.
- L'activité de travail est le cas échéant adaptée à des fins pédagogiques.
- Un accompagnateur (référént, formateur, tuteur ou le manager lui-même) est désigné.
- Des évaluations des acquis sont réalisées (si possible en amont et en aval).
- Des preuves ou traces de la réalisation de l'AFEST sont enregistrées, notamment sur l'analyse réflexive.

- **Quelles sont les problématiques concernées par L'AFEST**

La formation en situation peut être utilisée sur toutes les problématiques R.H de l'entreprise

- Parcours d'intégration
- Mobilité professionnelle interne
- Développement des compétences
- Employabilité
- Gestion et prévention des risques

- **Quelles services ou salarié concernés par l'AFEST ?**

Le périmètre de l'AFEST est total puisqu'elle concerne l'ensemble des salariés et les différents services et fonctions d'une organisation :

- Production et technique
- Commerciale
- Administrative et comptable
- Logistique

Source : https://acco-form.fr/nos-services-en-conseil/afest/?utm_term=afest

Pour plus de détails, consulter : <https://www.lafest.fr/>

ANNEXE 6: DOSSIER DE SYNTHÈSE DES STRUCTURES DE L'ÉTUDE DE CAS MULTI SITES

Dénomination et Localisation des structures en Région Pays-de-la-Loire:

ADC PROPRETÉ (44) ; A TOUT MÉTIER (49) ; ESPACE (72) ; ASPIRE (85).

Contexte de formation du GME

- Le secteur de la propreté est bien représenté dans l'IAE car il offre des métiers accessibles au public cible, un marché dynamique et des perspectives d'emploi à l'issue du parcours.
- Mais ce secteur est sur un champ fortement concurrentiel.
- Les SIAE interviennent donc sur un marché très structuré alors qu'elles sont pour la plupart atomisées.
- De plus, la commande publique, marché important du secteur, connaît une évolution se traduisant à la fois par une augmentation des attendus qualité et une concentration des achats avec des marchés plus conséquents.
- Ce facteur de risque a été appréhendé par 4 EI Propreté des Pays de la Loire qui ont décidé engager une réflexion pour anticiper les difficultés et s'adapter à ce contexte

C'est dans ce cadre que nous avons constitué notre échantillon de convenance. Nous avons participé à toutes les réunions et à toutes les formations rattachées à ce GME, par ailleurs accompagné d'un cabinet d'expertise.

Des structures expérimentées avec une reconnaissance externe des savoirs faire

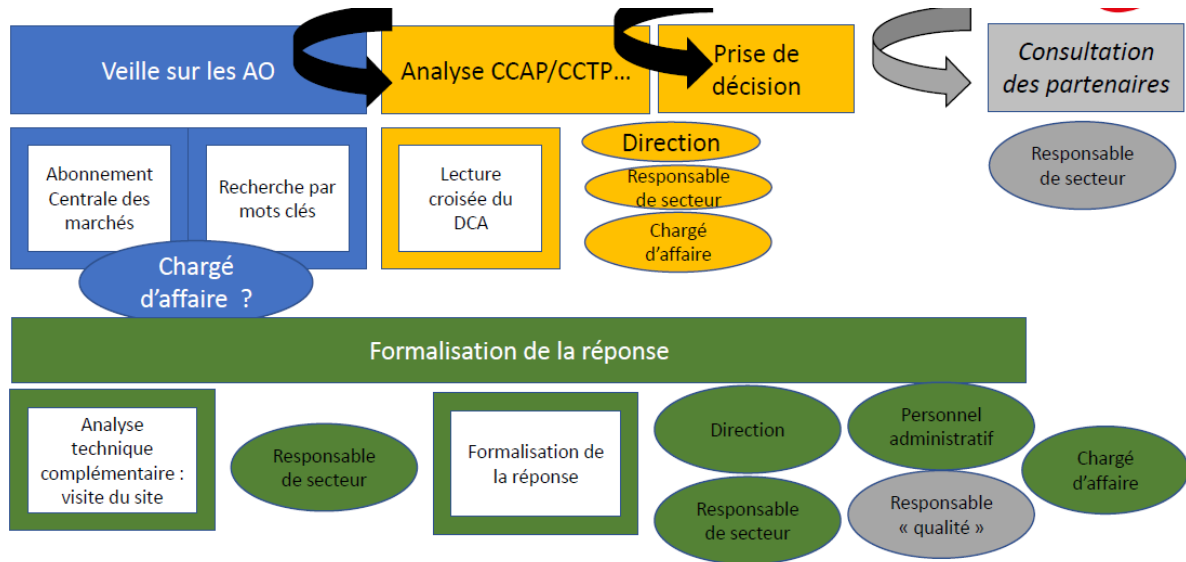
- EI sous statut commercial 1 sous statut associatif soumise à la TVA et à l'IS
- Des EI expérimentées et spécialisées dans la Propreté
- Age moyen 23 ans, la plus récente (ASPIRE 85 à 14 ans la plus ancienne (ADC Propreté) 34 ans
- Des certifications et normes, en premier lieu sur le métier de l'insertion Afnor Afaq EI 4 ESUS
- 1 plus rarement sur le volet technique (Iso 14 001 voire sur l'approche RSE
- Les 4 sont spécialisées dans la Propreté, n'exerçant que cette activité Seul ATout Métier est positionné sur un autre coeur de métier
- Un positionnement majoritaire sur le nettoyage « classique » avec des interventions dans différents types de locaux

Seul Espace 72 intervient sur le nettoyage de voitures et ADC déploie quelques protocoles particuliers : crèche, hammam, bio nettoyage nécessitant un encadrement spécifique

Les effectifs salariés et l'organisation interne

- 416 salariés au total pour 329 ETP dont 295 salariés sur le secteur Propreté représentant 226 ETP
- 201 salariés en insertion, tous positionnés sur la production à l'exception d'un poste administratif
- Des TPE de la Propreté avant tout, avec un effectif moyen de 29 salariés pour moins de 20 ETP
- ADC Propreté étant sur une autre échelle Au total, l'effectif moyen passe à 59 salariés
- Des équipes, notamment de production, d'ores et déjà pleinement chargées le développement ne peut reposer, de manière générale que sur des recrutements supplémentaires (une augmentation du temps de travail des salariés en insertion chez A Tout Métier est possible, les CDDI étant actuellement entre 20 et 25 heures) Avec le questionnement sous jacent d'obtenir davantage de postes agréés
- L'organisation interne générale
- Un haut niveau d'encadrement technique 6 4 salariés par encadrant. Et un accompagnement socio professionnel dans la moyenne 37 salariés par CIP
- La fonction commerciale est la moins représentée sauf chez ADC, cette fonction est partagée entre plusieurs membres des équipes, le directeur ayant dans ce cas un rôle de premier ordre.
- La fonction commerciale est assurée par la Direction qui s'appuie
- Sur certains encadrants techniques/ responsable d'exploitation pour le volet technique et/ou dimensionnement financier de l'offre

- Et parfois sur le personnel administratif, notamment pour le volet « administratif » de la réponse à appels d'offre
- Seul ADC Propreté a structuré cette fonction autour de deux chargés d'affaires
- La représentation et le démarchage commercial sont assurés par la Direction
- Le processus sur la commande publique



- Les bonnes pratiques: la visite sur site—La recherche de partenaires
- La possibilité de mutualiser la veille,chaque EI le faisant pour elle même et donc les charges liées au travail de veille

Les tarifs...et les modalités de calcul des prix

- Les constats sont proches sur la prestation de « remise en état de logement » avec 190 pour un T 1 à Espace 72 montant qui correspond davantage à un T 3 à ASPIRE Service
- A noter, deux modes d'établissement des tarifs : Forfaitaire ou tarif horaire/cadencier
- Des variations conséquentes de tarif sur cette prestation à ADC Propreté
- C'est sur la prestation de Vitrierie que l'amplitude du taux horaire est la plus importante avec un écart de près de 43%
- Seul l'enlèvement d'encombrants est ici en commun, avec des modalités d'établissement des tarifs différents entre les 2 EI les proposant
- La pratique en termes de facturation des déplacements est également variable
- Ils ne sont pas facturés à A Tout Métier
- Ils sont déjà intégrés dans les coûts d'Espace 72
- Ils font l'objet d'un forfait supplémentaire à ASPIRE Service selon la grille (suivante, avec dans la pratique un calcul ajusté à la distance exacte
- ADC ne facture un forfait déplacement que pour les prestations « multi services » dès lors que le client est hors du périmètre de Nantes Métropole
- Les produits sont inclus dans les tarifs présentés ici Il est possible que le client s'approvisionne lui même, dans ce cas les tarifs sont légèrement revus à la baisse (par exemple, le cout horaire d'un agent de propreté passe de 19 8 à 19 05 chez ASPIRE Service si le client a ses propres produits)
- Pour les consommables « hygiène », ADC applique une marge de 10 sur le prix d'achat

Les ressources techniques et logistiques

Type de matériel	Nombre d'Unités	Taux d'utilisation	
		Le moins utilisé	Le plus utilisé
aspirateur eau et poussières	3		
Aspirateurs	457		
Aspirateurs techniques	6		
Aspirobrosseur	1	25%	
Auto laveuse	33	40%	
Balayeuse manuelle	13	40%	
Balayeuse mécanique	1	15%	
chariot de lavage double bac	13		
Générateur de vapeur	5	100%	
nettoyeurs haute pression	5		
rotowash	3		
injecteurs / extracteurs	5		
Groupe électrogène	4	20%	
Injecteur extracteur	2	15%	
kit de vitrerie	5		
Monobrosse (mono, bi et multi vitesses)	44	25%	60%
Optima - Machine vapeur	1	50%	
Osmoseur eau pure / Equipement nettoyage eau pure	2	30%	
perches télescopiques	4		
Pompe serpillière	1		
System H ² O - perche	1	30%	
Echafaudages	1		
Echelles Spécifiques	5		
Escabeaux spécifiques	2		
Lave-linge	12	100%	
Sèche-linge	12	100%	
Véhicules			
Kangoo	4		
C 15	1		
Nissan type Master	1		
Jumpy	1		
Véhicules services, camionnettes, bennes	55		

- Des EI bien outillées avec un parc matériel important
- Le matériel est plutôt sous-utilisé. Cette sous-utilisation, pour le matériel permettant l'entretien courant est inhérente au secteur : le matériel reste chez les clients et, de fait, utilisé uniquement à hauteur de la prestation : la mutualisation entre EI est ici d'autant moins envisageable qu'elles n'interviennent pas sur les mêmes territoires
- En revanche, une réflexion peut être engagée autour de la mutualisation d'un matériel plus spécifique (en vert dans le tableau)

Le portefeuille clients

- 618 clients actifs en portefeuille, plus de la moitié 52 étant des clients d'ADC Propreté
- Une analyse plus fine fondée sur les fichiers clients d'ADC, Aspire 85 et Espace 72 qui nous ont transmis à la fois tous les noms de leurs clients et les montants des marchés correspondants.

465 clients

Un CA cumulé sur un an de 6674873€

Un CA moyen de 14385€

Une très forte dispersion: CA mini:18€ ; CA maxi:621139€

- Une forte concentration:** Les 10 plus gros clients, soit 2.1% du total des clients, génèrent 3681892€ soit plus de 55% du CA total cumulé ; 392 clients, soit 84% du total, génèrent 1037653€ soit 15% du CA total ; Un CA moyen de 2647€

Des structures de clientèles variables d'une EI à l'autre :

ADC Propreté : CA moyen:15601€/ Les 10 plus gros clients génèrent 63% du CA total

Aspire85: CA moyen:3734€/Les10plusgrosclientsgénèrent50%duCAtotal

Espace72: CAMoyen:17651€/ Les 10 plus gros clients génèrent 74% du CA total

465 clients mais seulement quelques clients communs :

- 13 des marchés passés par procédures d'AO soit 6 et seulement 2 intégrant une clause d'insertion
- Des donneurs d'ordre publics faisant partie de « réseau », soit autant de points d'entrée pour des démarches commerciales proactives
- Si on requalifie la liste, le nombre de donneurs d'ordre public diminue à 8 car Missions Locales, Adapei sont des structures privées au sens juridique du terme (le plus souvent des associations Loi 1901

SYNTHESE

Des Entreprisesd'Insertion:

- Spécialisées dans le secteur de la Propreté
- Pouvant avancer une expérience forte, au regard de leur ancienneté
- Développant des interventions sur des sites ne nécessitant pas des certifications, protocoles, normes très spécifiques

En termes de positionnement commercial futur:

- Une légitimité forte liée au nombre de clients, à l'expérience
- Un segment de marché: celui de la Propreté «classique», l'intervention dans des milieux Particuliers nécessitant des compétences particulières peu compatibles avec les temps d'acquisition des savoir faire des salariés en insertion

La clientèle

- Très hétérogène, les marchés allant de quelques dizaines d'euros à plus de 600000€
- Mais finalement, à l'exception d'ADC et d'un marché d'Espace72, Peu de «références» sur des marchés importants
- Une clientèle privée en premier lieu et la clause d'insertion génère un faible flux d'affaire

Dans la perspective de réponses groupées

- Un groupe de travail spécifique entre les directeurs pour identifier les possibilités de convergence des tarifs

Le positionnement tarifaire

- Une convergence de tarifs pour certaines prestations
- Mais des écarts forts sur d'autres, par exemple dans la vitrerie
- Dans tous les cas, des tarifs qui ne sont pas forcément exprimés de la même manière Malgré des modalités de calcul similaire

Dans la perspective de réponses groupées

- Un intérêt fort autour de la mutualisation des références pour accéder à des plus gros marchés
- Un travail de lobbying fort à entreprendre auprès des acheteurs publics pour développer la clause d'insertion et des acheteurs privés pour développer l'achat responsable

Title: Study of the downstream integration of the IAE system in France: a lever for managerial innovation?
The case of the Espace 72 "Enterprise-School" project

Keywords : Insertion; paradoxical injunction; managerial innovation, educational tool, organization ; parity

The social and solidarity economy (ESS) has been experiencing for several decades a phenomenon of institutionalization. The progress observed, particularly in the field of integration through economic activity (IAE), shows an upward consideration of a legislative environment increasingly concerned with the return to employment of people who had moved away from it. The focal points of these developments revolve around the rise in skills of employees punctuated by training actions. This thesis proposes to structure the organizational balance of the integration enterprise around a concept of internalisation of the pedagogical tool, with a double objective namely: To facilitate the long-term occupational integration of people who have permanently distanced themselves from employment while ensuring the economic stability of the structure. This thesis characterizes the paradoxical injunctions within integration companies and proposes a reconciliation of interests often contradictory between the economic and social aspects. A re-reading of the organizational model, made in the context of a multi-site comparison (4 case studies) has made it possible to highlight a global problem of quality in resolution of which a theoretical model of dynamic and functional equilibrium is proposed and perceived as a managerial innovation in this thesis.

Titre : Étude de l'insertion en aval du dispositif de l'IAE en France: un levier d'innovation(s) managériale(s) ? Le cas du projet « Entreprise-école » d'Espace 72.

Mots clés :

Insertion ; injonction paradoxale ; innovation managériale, outil pédagogique, organisation ;
équilibre

L'économie sociale et solidaire (ESS) connaît depuis quelques décennies un phénomène d'institutionnalisation. Les progrès observés, notamment dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) montrent une prise en compte ascensionnelle d'un environnement législatif de plus en plus soucieux du retour à l'emploi des personnes qui s'en étaient éloignées. Les points focaux de ces évolutions tournent autour de la montée en compétences des salariés, ponctuée par des actions de formation. Cette thèse propose de structurer l'équilibre organisationnel de l'entreprise d'insertion autour d'un concept d'internalisation de l'outil pédagogique, dans un double objectif à savoir : faciliter l'insertion professionnelle pérenne des personnes qui se sont durablement éloignées de l'emploi tout en assurant la stabilité économique de la structure. Cette thèse caractérise les injonctions paradoxales au sein des entreprises d'insertion et propose une conciliation d'intérêts souvent contradictoires entre le volet économique et le volet social. Une relecture du modèle organisationnel, faite à la faveur d'un comparatif multi sites (4 études de cas) a permis de mettre en lumière une problématique globale de qualité en résolution de laquelle un modèle théorique d'équilibre dynamique et fonctionnel est proposé et perçu comme une innovation managériale dans cette thèse.