HAL
open science

Créer une conciergerie d'entreprises en fédérant les SIAE d'un territoire : enjeux des contradictions entre missions sociales et objectifs productifs

Eric Dumas

To cite this version:

Eric Dumas. Créer une conciergerie d'entreprises en fédérant les SIAE d'un territoire : enjeux des contradictions entre missions sociales et objectifs productifs. Sociologie. 2021. hal-03408438

HAL Id: hal-03408438

https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03408438

Submitted on 29 Oct 2021

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.

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

Master Sciences de l'éducation
« Formation, travail,
Territoires et développement »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

Créer une conciergerie d'entreprises en fédérant les SIAE d'un territoire : enjeux des contradictions entre missions sociales et objectifs productifs

Présenté par

Eric Dumas

Guidant universitaire : Jean Pascal HIGELE, Maître de conférences, Université de Lorraine, Nancy

Juin 2021

« Faire de l'argent un moyen et non une fin, mettre au centre de nos préoccupations l'humain et la nature, et l'argent à leur service, est la seule alternative possible dans le débordement et l'incohérence où nous sommes. »

Pierre Rabhi

AVANT-PROPOS

Je suis né peu après que notre pays décide de mettre en place l'assurance chômage et un peu avant que les événements de Mai 68 ne bouleversent notre société. Pendant ma période scolaire, le premier choc pétrolier est venu sonner le glas de trente glorieuses années. Et lorsque j'ai démarré ma carrière professionnelle le spectre du chômage planait sur notre pays et hantait souvent les discussions familiales. À cette époque, les « anciens » ne cessaient de magnifier cette ère faste qu'ils avaient connue jadis où l'on pouvait, comme ils se plaisaient à le répéter, peut-être pour mieux le revivre : « claquer la porte de son patron le matin et avoir retrouvé un nouvel emploi le soir ». On baignait ainsi dans une atmosphère à la fois nostalgique d'un passé définitivement révolu et d'un futur incertain et anxiogène qu'il allait falloir malgré tout affronter avec conviction et détermination.

Pour certains d'entre nous, les chemins que nous empruntons ne sont pas toujours le résultat de nos ambitions précoces, mais plutôt la résultante d'une succession de choix par défaut. Notre cursus scolaire et notre histoire professionnelle résultent souvent de ces mêmes mécanismes, et nous avançons par rebonds successifs au gré des rencontres, des opportunités et des obstacles.

L'expérience, ou plutôt les expériences, sont ainsi précieuses et j'ai pris conscience qu'il n'y en avait pas de petites ou de mauvaises, mais qu'elles concouraient toutes à nous transformer si tant est que nous sachions les regarder sous le bon éclairage.

Néanmoins, il arrive qu'à force de transformations nous finissions par ne plus nous sentir à notre place et que des événements tels qu'un licenciement ou des modifications profondes de la structure dans laquelle nous travaillons depuis longtemps, viennent perturber cet équilibre. Le « pourquoi » vient alors supplanter le « comment » et nous faire réfléchir sur le sens que nous souhaitons donner à ce qui occupe une grande partie de notre vie. La notion de sens prend alors le pas sur la notion de direction.

« Il nous faudra bien répondre à notre véritable vocation qui n'est pas de produire et de consommer jusqu'à la fin de nos vies, mais d'aimer, d'admirer et de prendre soin de la vie sous toutes ses formes. » Pierre Rabhi.

C’est à partir d’une réflexion similaire, mais certainement moins bien exprimée, que j’ai souhaité me réorienter professionnellement. Loin d’être une fin, c’est un commencement qu’il nous faut initier pour donner vie à ce projet, et un diagnostic exhaustif et impartial s’impose.

Partager et transmettre, voilà bien ce qui me chatouillait depuis si longtemps… Après vingt années d’expériences commerciales, il fallait réussir à infléchir cette fatalité professionnelle qui nous fait retomber dans ce que nous ne voulons plus, l’expérience précieuse peut également s’avérer une prison qui nous enferme dans des profils professionnels dont il est impossible de s’extraire. Ceux pour qui Pôle Emploi fut un passage obligé, se retrouveront peut-être dans ce parcours du combattant qui consiste à sortir des cases que nous sommes contraints à cocher lors d’une inscription comme demandeur d’emploi.

C’est ainsi que le hasard des rencontres m’a mis au bon moment en relation avec la bonne personne. Paul Eluard dirait qu’ « il n’y a pas de hasard, seulement des rendez-vous ». J’aurais tendance à le croire, tant plusieurs événements sont arrivés au bon moment et m’ont permis à plusieurs reprises de changer d’horizon sur ce chemin professionnel.

J’ai pu finalement travailler pendant treize années dans le domaine de la formation et conforter cet intérêt pour ces métiers passionnants qui se nourrissent de la richesse des rencontres.

Il semble néanmoins que lorsque l’on a goûté au plaisir de l’inconfort de la remise en question, nous ne puissions à un certain moment échapper à l’envie de repartir vers d’autres horizons inconnus.

Aujourd’hui, après cette immersion dans ce cursus universitaire, submersion serait d’ailleurs peut-être mieux adapté, je me retrouve plongé dans un univers inconnu duquel il va me falloir renaitre une nouvelle fois. J’espère que l’écriture de ce mémoire me ramènera à la surface sur un nouveau rivage.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'équipe pédagogique du Master F2TD, ainsi que les nombreux intervenants professionnels qui ont enrichi de leurs connaissances ce long parcours et en particulier Isabelle Houot, la responsable de ce master et mon guidant, Jean Pascal Higelé, qui ont eu bien du mérite à m'accompagner sur cette route laborieuse et m'ont permis de réaliser ce mémoire.

Je tiens également à remercier Pierre Claude, Directeur Général de la Fédération d'Associations ULIS, qui m'a accueilli pour mon stage et a su me consacrer le temps nécessaire tout au long de ma mission.

Je tiens particulièrement à remercier ma collègue, Anna Dockès, avec qui j'ai partagé toutes les vicissitudes de la création d'OKes ainsi que de fructueux échanges.

Je tiens à remercier tous les professionnels au sein d'ULIS qui m'ont consacré, chaque fois que cela a été nécessaire, un peu de leur temps et m'ont fait partager leurs expériences.

Je tiens à remercier tous mes collègues du Master F2TD qui m'ont soutenu et aidé par leurs encouragements dans les moments de doute et de fatigue.

Je remercie également l'ensemble des salariés en parcours d'insertion sur les différents chantiers d'ULIS qui m'ont accueilli et m'ont permis des moments de partage chaleureux tout le long de mon stage.

Je tiens à remercier tout spécialement ma mère pour sa relecture attentive et son œil expert auquel n'échappe aucune virgule, et ma chère Lily qui saura pourquoi.

Et surtout, je souhaite remercier ma femme qui m'a supporté pendant ces longs mois passés en immersion dans cette formation universitaire qui a mobilisé une grande partie de mon attention et de mon énergie, ainsi que mes enfants qui m'ont encouragé à me lancer dans cette aventure et m'ont soutenu toute cette année.

Table des matières

Introduction 10

1 Cadre Théorique 12

1.1 L'IAE au cœur de l'ESS 12

1.1.1 Contexte historique 12

1.1.2 L'employabilité, une responsabilité partagée avec les SIAE 13

1.2 Les SIAE, des acteurs spécifiques de l'Economie Sociale et Solidaire 14

1.2.1 Un rôle de cohésion sociale à l'échelle du territoire 14

1.2.2 Le cadre réglementaire d'éligibilité 16

1.2.3 Les SIAE, un modèle économique hybride 16

1.3 Mutation de l'IAE : entre opportunités et contraintes 17

1.3.1 Les SIAE nouveaux instruments des politiques publiques 17

1.3.2 Partenariat avec les acteurs économiques locaux, un cercle vertueux 17

1.3.3 Les acteurs de l'IAE au cœur d'injonctions paradoxales 18

2 Cadre réel 21

2.1 La Fédération d'associations ULIS 21

2.1.1 Les origines 21

2.1.2 Les évolutions des pratiques d'accompagnement dans l'histoire 22

2.1.3 Rebond, un chantier dynamique 24

2.2 Un AMI opportun 25

2.2.1 A la croisée des politiques publiques et des enjeux économiques du territoire 25

2.2.2 Création d'OKes 26

2.2.3 Un projet complexe 28

3 Problématique et méthodologie 29

3.1 Conciergerie fédérant les SIAE : projet en adéquation avec les objectifs du Grand Nancy 29

3.2 Une contradiction exacerbée entre mission d'insertion et objectifs de production 33

3.3 Hypothèses 34

3.4 Méthodologie 36

3.4.1 Les professionnels de l'IAE 36

3.4.2 Eclairer le réel 36

3.4.3 Des outils pour comprendre 38

3.4.4 Quelques éléments réflexifs 39

3.4.5 Méthode et analyse 40

3.4.6 Observation au cœur du terrain 40

4 Analyse des résultats 42

4.1 Le chantier d'insertion : Entre priorités sociales et objectifs de retour à l'emploi 42

4.1.1 La double mission des SIAE 42

4.1.2 Les professionnels de l'insertion : des acteurs aux multiples rôles 43

4.1.3 Des logiques duales et une posture d'équilibriste pour les professionnels du secteur de l'IAE 45

4.1.4 Interprétation des résultats : l'accompagnement, un équilibre fragile 47

4.2 L'environnement socioéconomique des SIAE au sein du territoire 49

4.2.1 Clients ou/et partenaires : une frontière mal définie 49

4.2.2 L'équilibre économique : ni trop ni trop peu… 53

4.2.3 Les sorties positives, ACI sous une épée de Damoclès 54

4.2.4 Interprétation des résultats : Okes, entre opportunité de développement et conflit d'intérêt 57

4.3 Le recrutement : un enjeu majeur 61

4.3.1 Critère d'éligibilité, cadre réglementaire et modalités mises en œuvre dans la phase de recrutement 61

4.3.2 Les recruteurs dans les ACI : les funambules de l'IAE 64

4.3.3 Le chaos ou l'harmonie 67

4.3.4 Interprétation des résultats : la grande tentation 69

Conclusion 72

Bibliographie : 76

Table des sigles 83

Annexes 1 85

Annexes 2 87

Introduction

Ce mémoire est l'aboutissement d'une année de travail dans le cadre d'une formation en alternance en Master 2 F2TD (Formation Travail et Territoire en Développement) à l'Université de Lorraine.

Ce parcours en formation continue s'est appuyé sur un stage en alternance réalisé au sein de la fédération d'associations ULIS (Union Locale pour l'Initiative Solidaire) source d'inspiration de ce mémoire. Cette association a deux objectifs : La Prévention Spécialisée, à travers l'association Jeunes et Cité et l'insertion socioprofessionnelle qui s'appuie sur l'association d'accompagnement socioprofessionnel, Imagine et quatre chantiers d'insertion. Ces chantiers ont pour vocation d'accueillir des publics fragiles pour favoriser leur inclusion sociale et professionnelle. Cette mission est exercée par délégation des pouvoirs publics.

En France, c'est un ensemble d'acteurs constitués d'accompagnateurs socioprofessionnels, d'encadrants techniques, d'éducateurs spécialisés mais également de responsables de l'encadrement de ces chantiers qui accompagnent les salariés en insertion tout le long de leur parcours de manière individuelle et collective. Ces SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique) embauchent des salariés en insertion qui participent à l'activité économique du territoire dans le respect des valeurs portées par l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).

La mission qui m'a été confiée lors de ce stage consistait à mettre en place une nouvelle structure dédiée à des services de conciergerie d'entreprises. Initié par la Métropole du Grand Nancy, ce projet comporte différents aspects économiques, sociaux et politiques. Son objectif global est de favoriser le développement économique territorial, en en fédérant tous les acteurs, ceux du secteur des entreprises classiques ou/et ceux du secteur de l'IAE, de sorte à renforcer l'équilibre financier des chantiers et consolider le tissu économique local, tout en poursuivant les missions d'inclusion sociale mises en œuvre sur la métropole du Grand Nancy.

Je dois reconnaitre que ma méconnaissance du monde de l'IAE a été une difficulté prégnante dans l'élaboration de ce projet. Mais, au bénéfice d'une expérience professionnelle qui m'a enrichi au fil des années, j'ai rapidement pris conscience qu'il

ne m'était pas possible de construire et promouvoir ce projet sans appréhender les enjeux actuels au cœur des chantiers d'insertions et, dans ce but, aller à la rencontre des hommes et des femmes qui œuvrent à ULIS dans ce qu'on appelle le champ de l'insertion. Grâce à eux, et à quelques lectures, j'ai perçu les problématiques induites par l'équilibre précaire auxquels ces acteurs doivent faire face, entre leurs missions sociales et leurs impératifs de viabilité économique sur les chantiers dont ils portent une part de responsabilité. Une des caractéristiques originales de ces chantiers et point névralgique dans l'activité, est le turn-over important des salariés dû à leur statut. J'ai ainsi pu observer que cette contrainte de durée des contrats de travail cristallisait beaucoup de tensions car il mettait au cœur des activités des professionnels de l'IAE une mission de recrutement complexe et déterminante.

Il me fallait ainsi mieux comprendre ce que l'irruption de cette nouvelle structure de conciergerie, au caractère pour le moins innovant, pouvait induire dans l'équilibre de cette importante structure de l'IAE du territoire.

Le travail de ce mémoire vise à rendre compte dans un premier temps d'une étude du cadre théorique relatif à l'environnement de l'Insertion par l'Activité Economique. A la suite de quoi, je ferai une présentation de l'association et des chantiers d'insertion dans lesquels j'ai pu faire mon stage. A la lumière de mes observations, j'exposerai ce qui, en lien avec la mission qui m'a été confiée, a suscité chez moi des interrogations et la nécessité d'aller investiguer le terrain. Vous trouverez ainsi mon analyse de ces résultats et une réflexion sur des pistes d'action dans le cadre du travail qui m'a été confié par le directeur d'ULIS, Pierre Claude.

1 Cadre Théorique

1.1 L'IAE au cœur de l'ESS

1.1.1 Contexte historique

A la fin des Trente Glorieuses, les années 70 ont vu émerger les prémices du chômage de masse. Issue du premier choc pétrolier, cette crise économique a mobilisé les travailleurs sociaux qui sont à l'origine de la création des structures d'insertion par l'activité économique.

Ce nouveau secteur de l'économie n'a cessé d'évoluer au fil des décennies. Si les années 1980 l'ont vu se développer sur l'ensemble des territoires, la décennie suivante a officialisé les différents statuts de l'IAE. Cette reconnaissance s'est traduite par la création en 1991 du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE), dont les compétences visent à conseiller le Premier Ministre sur les questions relatives à l'insertion par l'activité économique et, plus largement, sur les politiques de l'emploi (*Question n°6512 - Assemblée nationale*, s. d.). En 1998, la loi de lutte contre les exclusions fixe le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrit dans le Code du travail (*Histoire de l'IAE | Avise.org*, 2019).

Depuis les années 2000, le rôle de l'IAE n'a cessé d'être réaffirmé en confirmant son statut d'acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage (*Ibid*). Les politiques publiques qui se sont succédées, toutes couleurs politiques confondues, ont accéléré les réformes en augmentant les prérogatives de ces structures et leur rôle dans les politiques de l'emploi : Loi de programmation pour la cohésion sociale en 2005, plan de modernisation de l'IAE promouvant de nouvelles modalités de conventionnement avec l'état, réforme du financement des SIAE avec notamment l'aide au poste et la mise en place des contrats à durée déterminée de l'insertion (CDDI) en 2014. L'année 2018 sera riche également en réformes et confirme l'institutionnalisation de l'IAE (Balzani et al., 2018). En janvier 2018, est créé un Fond d'inclusion dans l'emploi géré par le Préfet de Région afin de financer les contrats aidés de l'IAE. La même année, le CNIAE sera remplacé par le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi (CIE) et le gouvernement présentera sa stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté en

prévoyant 100 000 nouveaux contrats pour les salariés de l'IAE passant ainsi de 140 000 à 240 000 bénéficiaires. Cette volonté se concrétisera l'année suivante, à travers le pacte d'ambition rédigé par le CIAE et présenté à Muriel Penicaud, Ministre du Travail (CIE, 2019).

Tout récemment en 2020, deux événements témoignent de l'importance que le secteur de l'IAE continue à prendre dans le paysage économique français. L'investissement budgétaire de l'Etat dans ce secteur a atteint pour la première fois le milliard d'euros. D'autre part, en septembre de cette même année, une proposition de loi qui découle du pacte d'ambition a été votée par la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale. Celle-ci permet aux acteurs de l'IAE d'apprécier seuls l'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion et d'ouvrir ainsi les droits à l'aide financière. L'agrément préalable délivré par les institutionnels publics, et notamment Pôle emploi, n'est plus nécessaire. Les acteurs de l'IAE peuvent désormais recruter sans avis préalable par l'intermédiaire de la nouvelle « plate-forme de l'inclusion » des salariés en CDDI en prenant soin néanmoins de partager ces informations sur cette plate-forme numérique qui permet également d'orienter les personnes sur d'autres structures de l'IAE. Les SIAE pourront également décider seules du prolongement ou non de la durée du CDDI de leurs salariés (Synesi, 2020).

Ces nouvelles prérogatives consacrent définitivement les SIAE au rang d'acteurs institutionnels des politiques de l'emploi à l'échelle des territoires.

1.1.2 L'employabilité, une responsabilité partagée avec les SIAE

Le chômage de masse qui est apparu après la période de plein emploi, a imposé au service public dédié, la responsabilité d'améliorer l'employabilité des citoyens privés de travail. L'article L5312-1 du code du travail précise clairement la mission de Pôle emploi : il s'agit d' *« accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes, […]pour développer leurs compétences professionnelles et améliorer leur employabilité, favoriser leur reclassement et leur promotion professionnelle, faciliter leur mobilité géographique et professionnelle et participer aux parcours d'insertion sociale et professionnelle. »*

Les SIAE qui ont hérité d'une partie de cette mission de service public, se voient concernées par ces objectifs d'employabilité des personnes qu'elles accompagnent (Glaymann, 2018). En effet, les résultats en matière d'insertion conditionnent leur financement. Nous pouvons constater que la notion d'employabilité est en partie liée à la durée pendant laquelle la personne est restée sans emploi et cette période conditionne en partie son éligibilité au contrat aidé. Ainsi son « inemployabilité » augmente à mesure que le temps s'écoule depuis son dernier contrat de travail. Cet éloignement vis-à-vis de l'emploi est d'autant plus important que des facteurs sociaux viennent se rajouter à cette situation de chômage.

Les structures d'insertion sont donc confrontées à cette double difficulté. Dans un premier temps, ils doivent recruter les chômeurs les plus éloignés de l'emploi pour réaliser les activités dont ils ont la charge. Conjointement, il faut qu'ils veillent à anticiper une sortie sur un emploi ou une formation pour la personne concernée, s'ils veulent atteindre les objectifs qui garantiront leur financement. Il apparait une tentation au sein des SIAE, et un effet pervers dans les modalités de subventionnement de ces structures dont Clément Gérome rend compte dans l'ouvrage « Le piège de l'employabilité » qui s'appuie sur une enquête de terrain (Gérome et al., 2017). Ainsi, cette logique va induire le risque d'effectuer une sélection dans les publics qui vont être recrutés au sein des SIAE et éloigner ces acteurs de leurs objectifs sociaux. En effet, ce sont les plus proches de l'emploi dont il est à craindre qu'ils bénéficient de ces contrats aidés de sorte à garantir au mieux leur sortie vers l'emploi. Les politiques publiques ainsi mises en place pour combattre le chômage en s'appuyant sur les structures d'insertion et en prônant l'employabilité comme critère d'évaluation semblent générer un effet pervers et contraire à leurs objectifs.

1.2 Les SIAE, des acteurs spécifiques de l'Economie Sociale et Solidaire

1.2.1 Un rôle de cohésion sociale à l'échelle du territoire

Depuis leur création et malgré les évolutions et transformations qu'elles ont subies, les structures d'insertion par l'activité économique ont toujours eu pour vocation d'accueillir des personnes éloignées de l'emploi et dont les difficultés sociales, ou liées à la santé, au logement ou à tout autre obstacle les empêchent de pouvoir se réinsérer

professionnellement. Grâce à ces structures, elles bénéficient d'un suivi personnalisé effectué par un accompagnateur socioprofessionnel (ASP) qui a pour mission de lever les freins à l'emploi et d'aider la personne à solutionner ses difficultés sociales. Les contrats (CDDI) sont signés pour une durée limitée à 24 mois, pouvant être prolongée dans certains cas spécifiques. Pendant cette période, la structure va construire avec le salarié un projet tendant à favoriser sa réinsertion dans l'emploi. Tout en lui proposant des activités professionnelles à travers différentes missions, un plan de formation sera élaboré avec lui afin de conforter son projet professionnel.

Cette mission d'accompagnement, présente dans de nombreux domaines professionnels (santé, formation, éducation, secteur social) revêt une dimension protéiforme et s'apparenterait plutôt à un travail de haute couture réalisé par les acteurs de l'IAE si l'on se réfère aux travaux de Maela Paul, qui évoque la difficulté d'en donner une définition précise. Cette nécessaire adaptation rendue délicate par la multitude des situations, et particulière car elle touche à l'être humain dans toute sa complexité, rend compte de cette notion imprécise d'accompagnement du fait « *qu'en s'ajustant à chaque situation, par définition singulière elle s'invente(ou presque) avec chaque personne qu'il convient d'accompagner.* » (Paul, 2004).

Néanmoins, il semble possible d'en extraire certaines caractéristiques fondamentales en se penchant sur l'étymologie latine du verbe« accompagner ». Composé d'une part du préfixe ac, il exprime la notion de rapprochement et de proximité. D'autre part, on retrouve l'origine du mot compagnon, formé de cum signifiant « avec » et de panis qui veut dire pain, « qui mange son pain avec », d'où le mot copain. Ainsi, l'action d'accompagner traduit-elle le fait d'aller vers l'autre pour partager son pain. Il appartient à l'accompagnant de « cheminer avec » l'accompagné tout en s'assurant de sa subsistance. L'utilisation de ce terme pour parler des missions des travailleurs sociaux apparait progressivement dans les années 1980 et exprime bien la volonté de « faire ensemble » sur une période donnée. La posture induite par l'accompagnant dans cette conception traduit la volonté, non pas de faire « à la place » mais « avec », en réglant son pas sur celui de l'autre. Une notion de fraternité transparait dans ces relations touchant à l'affect et à l'émotion, mais il s'agit d'établir une relation dans laquelle on ne se substitue pas à l'autre en risquant de le priver de son identité. Il reste acteur de sa vie (Paul, 2012).

1.2.2 Le cadre réglementaire d'éligibilité

Une SIAE ne revêt aucune forme juridique spécifique, et peut se présenter sous la forme d'une association, d'une coopérative ou même d'une SARL ou SAS classique. L'Etat octroie un conventionnement pour 1 ou 3 ans en contrepartie duquel la structure s'engage dans un certain nombre d'actions dévolues à la lutte contre le chômage et les exclusions. Ce sont les services de la DIRRECTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) qui évaluent les résultats de la structure en termes d'actions réalisées et de taux de retour à l'emploi afin d'en reconduire l'agrément. Les salariés en CDDI ne réalisant pas des temps complets (en général contrat de 24 h/semaine), ce conventionnement permettra de définir le nombre d'ETP (équivalents temps plein) dont la structure pourra bénéficier. Dans ce cadre très strict, les SIAE se verront attribuer des aides aux postes d'insertion, dont les montants sont fonction du type de structure.

C'est ainsi que, considérée comme un acteur institutionnel à part entière (Semenowicz, 2018), la SIAE se comporte comme un « sas vers l'emploi » (Autès, 1999) dont l'efficacité en terme de sortie positive sera mesurée et évaluée.

1.2.3 Les SIAE, un modèle économique hybride

D'un point de vue économique, les SIAE ne sont pas exemptes de devoir maintenir un équilibre financier assurant la pérennité de la structure. Même si ces structures revêtent différentes formes, ateliers et chantiers d'insertion (ACI), associations intermédiaires (AI), entreprises d'insertion (EI), entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), dont les exigences de rentabilité sont spécifiques à chacune, elles sont néanmoins soumises à des contraintes de productivité. L'équilibre de leur modèle économique repose sur une subtile répartition des ressources provenant de l'offre de biens et services qu'elles dispensent d'une part et d'un soutien de l'état d'autre part. Pour exemple, un ACI ne doit pas bénéficier d'un revenu supérieur à 30% de ses charges pour la commercialisation des biens ou des services qu'il propose, ce montant pouvant être exceptionnellement majoré à 50% sur acceptation du Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE). Si les contraintes financières sont présentes et pressantes au quotidien au sein des SIAE, ce sont bien les

objectifs sociaux qui fédèrent les acteurs des structures restés fidèles aux valeurs fondatrices telles qu'elles ont été portées par les travailleurs sociaux des premiers temps de l'IAE.

1.3 Mutation de l'IAE : entre opportunités et contraintes

1.3.1 Les SIAE nouveaux instruments des politiques publiques

Néanmoins, il apparait 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 » (Gianfaldoni, 2018a) liée à des objectifs de taux de retour à l'emploi notamment.

Entre opportunité et injonction, les structures de l'IAE se doivent de conjuguer leur mission sociale et leur devoir d'insertion en s'insérant elles-mêmes dans le monde de l'économie classique. Cet objectif de partenariat qui tend à proposer un certain nombre de biens et de services à la communauté à l'instar de n'importe quelle autre entreprise, tout en devenant un acteur économique du territoire, doit induire un cercle vertueux qui est fortement encouragé et promu par les institutionnels (*Ibid*).

1.3.2 Partenariat avec les acteurs économiques locaux, un cercle vertueux

Un deuxième objectif est d'évoluer dans la sphère de l'économie classique, afin de répondre simultanément aux enjeux économiques et sociaux du territoire. Nouer des relations pérennes avec les entreprises locales favorise la rencontre et l'insertion des publics accompagnés dans ces entreprises. Les représentations qui peuvent être quelquefois faussées des publics en insertion dans leur incapacité à intégrer un emploi « normal » sont amenées à évoluer au fil des rencontres et des prestations réalisées au cœur des entreprises. Du point de vue des salariés, les conditions réelles auxquelles ils sont confrontés sont autant de situations professionnalisantes qui viennent consolider les acquis des salariés qui bénéficient parallèlement de formation ad-hoc. Ainsi les SIAE

participent au développement économique local, mais également, « en prônant la coopération plutôt que la concurrence, elles favorisent la cohésion sociale » (Demoustier, 2010) sur son territoire. D'autre part, outre l'amélioration de leur autonomisation financière, cette accentuation de la porosité entre l'économie classique et l'économie sociale créent autant d'opportunités pour les SIAE d'atteindre leurs objectifs d'insertion en faveur des publics accompagnés éloignés de l'emploi pérenne.

1.3.3 Les acteurs de l'IAE au cœur d'injonctions paradoxales

Néanmoins, cette confrontation aux impératifs du secteur marchand et à ses exigences de production nécessite de professionnaliser les salariés en insertion en développant avec eux un plan de formation sur mesure s'articulant parfaitement avec leur période en insertion limitée dans la plupart du temps à 24 mois. Les enjeux sont pluriels et hétérogènes dans la mesure où ils touchent tout autant aux savoir-être qu'aux savoir-faire sans négliger les savoirs de base. Ces derniers représentent dans de nombreux cas les premiers freins à lever pour redonner un minimum de confiance en soi, indispensable à la mobilisation de l'énergie nécessaire à la dynamique de retour à l'emploi.

Dans ce contexte, ces structures doivent faire face à des dilemmes et sont « à la recherche du meilleur compromis » (Semenowicz, 2018). En effet, l'activité marchande et les exigences d'un marché concurrentiel nullement concernés par les objectifs sociaux induisent des situations d'adaptation paradoxales. Des objectifs financiers dépendants du secteur marchand se juxtaposent aux objectifs sociaux, objectifs de marge et taux de réinsertion apparaissent comme les curseurs à surveiller dans une posture d'équilibriste pour les responsables des structures. Mais si ces objectifs peuvent apparaître comme contradictoires, les ressources le sont d'autant plus. En effet, les objectifs de production sont tout à la fois quantitatifs et qualitatifs, et nécessitent une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) à l'instar des grandes entreprises, constamment remise en question et là aussi paradoxale.

En effet, le recrutement des salariés en insertion nécessite un accompagnement justifié par le fait même qu'ils soient éligibles aux CDDI. Ainsi, dans la plupart des cas, ces salariés vont devoir intégrer un plan de formation afin de les professionnaliser, de

sorte qu'ils puissent répondre aux exigences de performance dans laquelle s'est engagée la SIAE. Dans ce contexte, et compte tenu de la durée conventionnelle des CDDI (24 mois en général), le salarié sera « opérationnel » à la fin de son contrat ou aura pu sortir sur un emploi, ce qui est bien sûr l'objectif et la raison d'être des SIAE, mais ce qui est également une difficulté supplémentaire pour le chantier face à ses impératifs de production. D'autre part, les contrats sont en général à temps partiel pour les ACI, et une partie de ces heures sont dédiées à l'accompagnement socioprofessionnel. C'est pour cette raison que l'on parle plus régulièrement d'équivalent temps plein (ETP) pour comptabiliser le nombre de salariés en insertion dans une structure. C'est une contrainte supplémentaire au regard des objectifs des chantiers soumis à des exigences de rentabilité de plus en plus prégnantes.

En effet, depuis quelques années, il semble que les logiques de gestion empruntées au secteur économique classique aient envahi insidieusement le secteur social et celui de l'IAE en particulier (Chauvière, 2007). L'adoption d'un vocabulaire spécifique tel que « marge », « rentabilité », « objectif », confirme cette notion de « chalandisation » du social telle que la décrit Michel Chauvière. Les politiques publiques encouragent cette logique qui tendrait à rentabiliser les deniers publics consentis au secteur de l'aide sociale.

Cette mutation du secteur social promue par les pouvoirs publics tend à modifier en profondeur la mission des travailleurs sociaux. Ces transformations les interrogent sur les valeurs auxquelles ils ont souscrit dans leur métier et fragilisent l'équilibre déjà précaire qu'ils avaient trouvé (Frétigné, 2008).

Il apparait ainsi des zones de tension et une forme d'injonction paradoxale aux acteurs de l'IAE : l'atteinte de leurs objectifs sociaux, véritable raison d'être des structures et vocation de ses acteurs, est contrainte par les impératifs de production et d'équilibre de leur modèle économique, peu à peu régis par des logiques gestionnaires.

Nous pouvons ainsi légitimement nous interroger sur l'avenir du secteur de l'IAE. 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).

Ces dernières mutations du secteur de l'IAE inscrivent leurs acteurs dans ce qui s'apparente au New Public Management. Les outils de gestion associés et sa position d'intermédiation entre l'Etat et le citoyen ont véritablement transformé les acteurs de l'IAE. Ce bilan interroge sur la vocation humaniste (*Ibid*) et les fondements de l'IAE qui ancrent leurs valeurs dans cette certitude que *nul n'est inemployable*.

2 Cadre réel

2.1 La Fédération d'associations ULIS

2.1.1 Les origines

Il faut remonter en 1972, date à laquelle fut créée l'association « Jeunes et Cité », pour retracer l'histoire d'ULIS. A cette époque qui marquait la fin des Trente Glorieuses, cette association est née afin de répondre à un besoin d'accompagnement et de soutien scolaire auprès d'un jeune public habitant des quartiers défavorisés.

Aujourd'hui, cette association met en œuvre des actions de protection de l'enfance et de lutte contre l'exclusion dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) : « Provinces » à Laxou depuis 1972, « Champ-le-Bœuf » à Laxou et Maxéville depuis 1980, Bassin de Pompey depuis 1986 et « Les Nations » à Vandoeuvre depuis 2013.

L'association « Jeunes et Cité » exerce une mission de prévention spécialisée dans le cadre du schéma départemental de Protection de l'Enfance piloté par le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle depuis la loi de décentralisation de 1986. Elle travaille de concert avec les différents acteurs institutionnels du territoire (Missions Locales, Maison de l'Emploi,…)

Sa mission s'appuie sur les bases légales des actions de prévention spécialisée énoncées dans les articles L121-2 et 221-1 du CASF (Code de l'action sociale et de la famille) :

« Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale[…],qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre » et « Organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, notamment des actions de prévention spécialisée visées au 2° de l'article L. 121-2 *».*

A partir de la fin des années 1980, Jeunes et Cité soutient la création de nombreuses initiatives destinées à lutter contre le chômage grandissant : associations d'entraide de chômeurs, Arcades, Régie de Quartier des Provinces, associations intermédiaires…

En 2008, l'association a mutualisé une partie de ses ressources internes pour donner naissance au service « P2R » (Parcours de réussite) destiné à l'accueil de l'ensemble des jeunes de 16 à 25 ans en situation de vulnérabilité et accompagnés par les équipes de Prévention Spécialisée, les services de l'Aide Sociale à l'Enfance ou de la Protection Judiciaire de la Jeunesse en partenariat avec les Missions locales.

2.1.2 Les évolutions des pratiques d'accompagnement dans l'histoire

Parallèlement aux actions destinées aux jeunes publics, des actions envers les publics adultes sont développées, notamment des ateliers de formation et d'initiation à l'utilisation des outils informatiques. C'est ainsi qu'est né le premier atelier chantier d'insertion, « Infosel » (**info**rmatique **s**ystème d'**é**change **l**ocal) en 2003.

En 2008, un deuxième chantier d'insertion voit le jour dans le cadre de l'appel à projet lancé par l'Etat intitulé « Espoir Banlieues », dans le but de répondre aux problèmes de mobilité des demandeurs d'emploi. L'ACI « Conduite Vers l'Emploi » voit le jour grâce à la mobilisation de différents partenaires territoriaux : la Maison de l'Emploi du Grand Nancy (MDE), l'auto-école associative « Les abeilles » et des chercheurs en sciences de l'éducation et de la communication de l'Université de Nancy, Gérard HERNJA et Pierre HIGELE.

Créée en 2009 pour porter les chantiers d'insertion « Infosel » et « Conduite Vers l'Emploi », l'association « Imagine » a pour vocation de favoriser l'inclusion sociale et professionnelle des publics adultes de plus de 25 ans en situation de fragilité sociale et de vulnérabilité.

Si ces deux chantiers d'insertion participent chacun à « favoriser l'insertion sociale et professionnelle des salariés accueillis en contrat d'insertion », « Infosel » a pour second objectif de « former des personnes vulnérables à l'utilisation des outils numériques nécessaire à l'accès aux droits» (*Rapport-d'activités-IMAGINE*, 2019), CVE quant à elle, a pour vocation, de contribuer au fonctionnement de la Plate-forme mobilité du Grand Nancy qui apporte des réponses diversifiées à la question de la mobilité des demandeurs d'emploi (solution de déplacement, transport à la demande) et d'aider les publics en difficulté dans leurs apprentissages du permis de conduire (aide pédagogique dans l'apprentissage du code de la route, cours de pratique sur un simulateur de conduite).

En 2012, un nouveau chantier d'insertion dédié aux jeunes de 16 à 25 ans, « les Ecollecteurs », a été mis en place afin de se servir de cet effet levier de l'insertion par l'activité économique pour remobiliser certains jeunes avant leur entrée sur un dispositif de formation ou sur un emploi. Il s'adresse à des jeunes de 16 à 25 ans accompagnés par les services de Prévention Spécialisée, de l'Aide Sociale à l'Enfance ou de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. « Ce chantier d'insertion repose sur une activité de collecte de déchets (papiers, carton, piles, ampoules,…) produits par les entreprises, associations et collectivités. Cette collecte est effectuée à vélo par les jeunes salariés en CDD d'Insertion pendant une période de 6 mois leur permettant de retrouver un équilibre personnel et de préparer la suite de leur parcours grâce aux solutions proposées par les Missions Locales » (Rapport d'activité Les Ecollecteurs, 2019).

En 2014, l'association « Jeunes et Cité » a délégué à l'association « Imagine » la totalité de ses moyens humains, financiers et techniques dédiés à l'insertion.

Progressivement chacune de ces activités se voit dotée de sa propre autonomie juridique et financière. Mais pour conserver une cohérence d'ensemble et favoriser les mutualisations, ces structures sont fédérées au sein d'ULIS (Union Locale pour l'Initiative Solidaire) à partir de 2015.

2.1.3 Rebond, un chantier dynamique

Il y a trois ans, partant du constat que parmi l'ensemble des publics accompagnés, les femmes étaient plus impactées par le chômage que les hommes et s'appuyant sur les politiques publiques menées depuis quelques années, notamment la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (loi n° 2014-873 du 4 août 2014), ULIS décide d'accentuer son implication, en soutenant l'insertion sociale et professionnelle des femmes. En janvier 2018, une nouvelle Structure d'Insertion par l'Activité Économique, l'ACI « Rebond », vient rejoindre ses consœurs au sein d'ULIS. Elle voit le jour grâce à l'implication et à la mobilisation collective de différents financeurs tels que le PLIE pour le Fond Social Européen, la DDCS et la DIRECCTE pour l'Etat, le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle, la Maison de l'Emploi en liaison avec la Métropole du Grand Nancy, la ville de Maxéville ainsi que d'autres acteurs tel que France Active Lorraine (Réseau national d'accompagnement et de financement au service de l'économie sociale et solidaire).

Le rôle de « Rebond » est essentiellement de :

« - Favoriser l'accès des personnes accueillies au sein du chantier d'insertion à la qualification et à un emploi durable.

- Lever les freins faisant obstacle à l'insertion sociale et professionnelle des publics accueillis, en particulier les femmes.

- Contribuer à lutter contre les inégalités hommes / femmes en matière d'insertion sociale et professionnelle. » (*Rapport_d_activites_2019_REBOND.*)

Si ce chantier accueille en priorité un public féminin dans une difficulté sociale et professionnelle justifiant son intégration à un parcours d'insertion par l'activité économique, ce chantier compte également une certaine proportion d'hommes en CDDI (29% en 2018). Son domaine d'intervention permet au public en insertion de développer des compétences dans des emplois de type agent administratif, animateur d'activités sociales, agent de maintenance du bâtiment, agent de propreté des locaux, employé de libre-service. La plupart des salariés travaillent à la Maison du Lien et de la Solidarité à Maxéville qui est un lieu d'information et d'accueil social pour l'ensemble des Maxévillois. Les habitants peuvent ainsi bénéficier de renseignements et d'un

accompagnement personnalisé dans les domaines du logement, de l'emploi, de la santé, du handicap…, tous en lien avec les différents dispositifs sociaux existant.

En deux ans, ce sont 47 salariés qui ont pu bénéficier d'un CDDI et d'un accompagnement personnalisé.

2.2 Un AMI opportun

Encouragée par cette réussite, une réflexion a été initiée dans le but de dynamiser les interactions avec les acteurs économiques « classiques » facteurs de réussite dans la mission d'insertion qu'engage ULIS au quotidien. En effet, l'atelier chantier d'insertion Rebond regroupait des activités diverses susceptibles d'intéresser de nombreuses entreprises. Ainsi, le souhait de valoriser ces activités au sein de l'activité économique locale était au cœur des réflexions des responsables de l'association.

2.2.1 A la croisée des politiques publiques et des enjeux économiques du territoire

Un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) émanant de la Maison de l'Emploi du Grand Nancy diffusé en janvier 2019 est venu conforter cette démarche en gestation puisqu'il visait justement à créer un service de conciergerie à destination des entreprises du Plateau de Haye, regroupant trois zones d'activité et plus de 1 000 établissements. Ce projet était né d'un diagnostic territorial mené sous l'égide de la Maison de l'Emploi. Cette dernière réunit régulièrement des représentants des entreprises du Plateau de Haye situées sur les 3 communes de Laxou, Maxéville et Nancy au sein d'une instance intitulée « Groupe Emploi du Plateau de Haye ». Un Quartier Prioritaire de la Ville et une Zone Franche Urbaine sont situés au cœur de ce plateau. Des représentants de l'Etat et des communes concernées siègent également au sein de cette instance.

Plus de 300 entreprises ont été interrogées et, sur cet échantillon, 88 ont répondu qu'elles seraient intéressées par cette nouvelle offre de services. Du côté des salariés de ces entreprises, 99 se sont dits intéressés par des services de conciergerie sur leur lieu de travail et 58 pour des services à domicile.

A partir de cette enquête, il est apparu pertinent d'organiser des services de conciergerie visant deux clientèles différentes :

- **Les entreprises** souhaitant déléguer des activités périphériques à leur cœur d'activité et pouvant freiner leur bon fonctionnement : maintenance, nettoyage et rénovation des locaux ainsi que des matériels de l'entreprise, entretien des espaces verts, sécurité, livraisons express, mise sous pli, mailing, reprographie, service traiteur…
- **Les salariés** de ces entreprises : prise en charge du linge, cordonnerie, retouche de vêtements, livraison de paniers de légumes et de fruits, nettoyage, entretien de véhicules…

A l'époque, un benchmark des démarches de création de conciergerie d'entreprises avait été réalisé qui avait bénéficié d'un soutien de la Caisse des Dépôts.

C'étaient ainsi simultanément différents enjeux économiques et sociaux dont il était question sur ce territoire.

2.2.2 Création d'OKes

L'opportunité de cet AMI a aussitôt convaincu le Directeur général d'ULIS, Pierre Claude, de répondre à ce projet qui venait à point nommé et offrait la possibilité de développer l'activité économique de Rebond tout en s'inscrivant dans les valeurs de l'IAE. Il mobilisait tout à la fois les pouvoirs publics, les acteurs économiques et les acteurs associatifs du domaine social sur des enjeux territoriaux alliant attractivité économique, développement de l'économie sociale et solidaire et amélioration de la cohésion sociale.

Cette création d'une conciergerie d'entreprises sur le plateau de Haye devait permettre à l'ensemble des acteurs économiques de bénéficier d'un ensemble de services de proximité propres à redynamiser l'attractivité économique d'un territoire à un moment où le frémissement d'une reprise économique se faisait sentir(Auger et al., 2017) et ainsi consolider les efforts réalisés par les pouvoirs publics depuis plusieurs années sur un territoire au sein duquel se concentraient de nombreuses difficultés sociales.

C’est en raison de son expertise déjà établie dans différentes activités qu’il a été décidé de faire porter la réponse à cet AMI par l’ACI « Rebond ». Le projet a été élaboré avec l’appui du dispositif DLA (Dispositif Local d’Accompagnement) qui a pour objectif de soutenir les structures d’utilité sociale de l’Économie Sociale et solidaire (ESS) créatrices d’emploi, dans leur démarche de développement et de consolidation. Ce sont France Active Lorraine et le cabinet AGEDEI qui ont permis de superviser cette démarche et de mobiliser les crédits nécessaires, notamment par l’attribution d’un fond de confiance.

Ce projet de conciergerie reposait sur un principe de mutualisation de compétences et de partenariat local.

Parmi les nombreuses candidatures, celle de l’ACI « Rebond » a retenu l’attention du jury et a été sélectionnée au mois de juillet 2019.

Dans un premier temps, ce projet a été co-construit et co-porté avec une entreprise « classique » locale : la « Minut’rit Lorraine ». Pour répondre aux besoins spécifiques des deux clientèles différentes de la conciergerie (cf plus haut), une répartition des missions a été organisée :

- La minut’rit Lorraine pour répondre aux besoins des salariés
- L’ACI Rebond pour répondre aux demandes des entreprises

Le projet n’est plus co-construit par les deux structures, mais il existe toujours de forts liens entres elles.

La logique de partenariat ne s’arrête pas là. En effet, l’ACI Rebond n’a pas vocation et n’a pas les compétences pour répondre à toutes les demandes des entreprises. C’est pourquoi l’objectif est de faire appel à l’ensemble des SIAE et Entreprises Adaptées du territoire susceptibles de proposer leurs services aux entreprises dans le cadre de cette activité de conciergerie.

Ainsi l’ACI Rebond est la cheville ouvrière de la mise en relation entre les entreprises clientes et les acteurs locaux de l’insertion. Pour gérer l’interface entre les entreprises et ces différents prestataires, une structure ad hoc a dû être constituée sous forme de Société par Actions Simplifiée.

C’est dans ce contexte de synergie de l’ensemble de ces acteurs qu’a commencé à prendre forme le projet de création d’une conciergerie d’entreprise, *OK Entreprises Services*, en 2019 au sein d’ULIS.

2.2.3 Un projet complexe

Début 2020, dans un contexte de reprise économique, où certaines entreprises avaient de plus en plus de mal à recruter et à conserver leur personnel le plus qualifié parce que sollicité par des entreprises concurrentes, le développement de services de conciergerie était de nature à apporter des solutions à ces entreprises pour les nombreux besoins périphériques à leur activité. Cet environnement économique laissait augurer un horizon favorable quant au développement des activités de l’ensemblier ULIS et des opportunités dont il pourrait faire profiter les publics les plus fragiles. En termes d’emploi, cette nouvelle entité devait générer la création de plusieurs CDDI et emplois au sein de Rebond et de plus, venir conforter l’équilibre économique de l’ensemble des structures.

Malheureusement, la crise sanitaire liée à l'épidémie du Covid-19 que nous avons connue au cours du premier trimestre 2020 a mis un coup de frein brutal à la réalisation de ce projet…

C’est à cette époque que j’ai sollicité ULIS, par l’intermédiaire de son Directeur Pierre Claude afin de réaliser mon stage dans le cadre du cursus universitaire de Master 2 F2TD. Il a répondu favorablement à ma sollicitation de stage au cours duquel il a souhaité que je m’investisse jusqu’au lancement opérationnel de la conciergerie d’entreprises OK Entreprises Services.

3 Problématique et méthodologie

3.1 Conciergerie fédérant les SIAE : projet en adéquation avec les objectifs du Grand Nancy

Depuis leur apparition dans les années 70, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) s'emploient à mener des missions d'insertion professionnelle auprès de publics socialement fragilisés. En recrutant des personnes éloignées de l'emploi et en difficulté sociale, elles mènent des missions d'accompagnement socioprofessionnel, assumant d'une part des actions d'insertion par délégation des services publics de l'Etat et d'autre part la création d'activités économiques permettant de mettre les salariés en situation de travail. Ces associations sont, au sein du territoire, soumises à la tutelle de l'Etat (DIRRECTE) quant aux autorisations d'embauches de postes subventionnés et connectées au niveau local aux collectivités et institutions du territoire dont elles dépendent (financièrement et structurellement). En tant qu'acteurs de l'emploi connus et reconnus, elles travaillent en étroite collaboration avec les différentes institutions locales (Mission Locale, Maison de l'Emploi, Mairie, Conseil Départemental,…).

Mon stage se déroule à Vandoeuvre au siège de la fédération d'associations ULIS qui gère plusieurs ACI (Ateliers Chantiers d'Insertion) dont les activités sont hétérogènes (animations, prestations administratives, ateliers informatiques, recyclage de déchets, ateliers mobilités, nettoyage et entretien des locaux). Le modèle économique des ACI à l'instar de celui d'ULIS s'articule à la fois sur des subventions publiques et sur des prestations réalisées le plus souvent auprès d'institutions publiques et d'associations plutôt que d'entreprises privées (collectivités locales, Mairie, Conseil Départemental,…). Néanmoins la proportion des revenus issus de l'activité des chantiers est faible (Gianfaldoni et al., 2020a) et, comme dit précédemment, ne doit pas dépasser 30 % de leur budget conformément à leur statut. Ainsi, l'équilibre de ces associations qui portent ces chantiers d'insertion est contraint par des objectifs pluriels. Sociaux d'une part, en cohérence avec les valeurs qu'elles portent au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS) mais également économiques puisque l'activité marchande doit générer une valeur ajoutée financière garante de leur survie sur le territoire. Chaque

chantier d'insertion est piloté par un(e) coordinateur (trice) dont la mission d'encadrement de ces ateliers l'amène à recruter des salariés en insertion et à assurer des fonctions managériales auprès d'une équipe d'encadrants techniques d'insertion (ETI) et d'accompagnateurs socioprofessionnels (ASP).

Cette expérience a permis à ULIS, à travers l'ACI « Rebond » de répondre à l'appel à manifestation d'intérêt(AMI) lancé par la Maison De l'Emploi(MDE), d'autant qu'un des objectifs de l'appel, qui était de consolider l'économie locale génératrice d'emploi pour les populations résidentes correspond également aux conceptions d'ULIS sur le développement local. Cette économie appelée « présentielle » par les auteurs de l'AMI, est à la fois « pourvoyeuse d'emplois stables » et « facteur de cohésion sociale » sur le territoire du Grand Nancy. En effet, plus de ¾ des emplois de la métropole nancéenne sont occupés par la population résidant sur ce territoire (*Métropole du Grand Nancy Portrait d'agglomération*, 2017).

La réponse proposée par ULIS portait donc sur la création d'une conciergerie d'entreprises, la SASU OKes .Elle s'inscrit dans cette stratégie de développement de l' « économie présentielle », déclinée sur quatre axes prioritaires :

« 1- Développer un écosystème propice pour les entreprises
2- Développer et valoriser les filières stratégiques du territoire
3- Favoriser l'innovation
4- Développer et conforter les réseaux territoriaux d'entreprises ».

Dans ce contexte, il est intéressant de comprendre toutes les raisons qui ont permis à ULIS de remporter cet AMI.

La qualité du travail réalisé depuis plus de 40 ans, l'expérience de cet acteur associatif sur le territoire et la qualité de la réponse ont certainement crédibilisé l'offre proposée, mais un entretien avec l'un des protagonistes du projet à la Métropole du Grand Nancy nous éclaire également sur les enjeux stratégiques des politiques publiques sur le territoire. Je cite : « *Le choix a été fait de privilégier les entités de l'économie locale. C'était l'idée que je recherchais quand j'ai lancé cette idée de conciergerie. ...Le secteur de l'IAE est souvent adossé à des organismes du secteur social et dirigé par des personnes issues du secteur social qui ont des difficultés en matière de commercialisation, en matière d'organisation du travail et la puissance*

publique rémunère de moins en moins le secteur. Ce qui fait que si l'on veut sécuriser le secteur de l'insertion par l'activité économique, il faut qu'on les aide à développer des marchés qui les stabilisent économiquement. […]Mettre en place une action commerciale à l'aune de chaque entreprise de l'IAE sachant qu'elles n'ont pas cette culture là, semblait compliqué. L'idée, c'était qu'on le fasse de l'externe c'est à dire que la conciergerie apporte des marchés qui obligent d'une certaine façon les entreprises de l'IAE pour pouvoir y répondre dans de bonnes conditions, à se structurer et ce qui par voie de conséquence a des effets positifs, en cela que ça les conforte économiquement et que en plus le fait qu'il y ait un marché plus important, les oblige à mieux gérer les parcours des personnes à l'interne pour les rapprocher le plus possible des attentes des entreprises du secteur marchand.»

Ce témoignage traduit les enjeux multiples à la croisée desquels se retrouvent aujourd'hui ces acteurs de l'insertion. Ils se situent à l'articulation de plusieurs ambitions des politiques publiques territoriales et des politiques de l'emploi souhaitées par l'Etat. A travers leurs missions, ils ont tout d'abord un rôle d'acteur de la cohésion sociale. Leurs implications dans les régies de quartiers, dans l'animation d'activités sociales au sein des collectivités en faveur des plus démunis et dans le retour à l'emploi des chômeurs en grande difficulté concourent à stabiliser les inégalités sociales qui existent sur les territoires aujourd'hui. Dans le cadre des politiques de l'emploi, un autre objectif leur est petit à petit confié, à l'instar des structures institutionnelles comme Pôle Emploi, les Missions locales ou Cap Emploi. Les acteurs de l'IAE sont devenus un des bras armés des politiques publiques de l'emploi (Balzani et al., 2018). Dans le rapport de 2018, rédigé par Jean Marc Borello à destination du Ministère du Travail « *Donnons-nous les moyens de l'inclusion* », il est souhaité que le secteur de l'IAE soit conçu comme un instrument des politiques publiques pour combattre le chômage de masse. Cet encouragement doit néanmoins se traduire par une « *hausse budgétaire plus modérée, grâce à une plus grande performance* ». Cette performance traduit en filigrane le souhait de voir les acteurs de l'IAE améliorer leur autonomisation financière. Tout récemment, début 2021, la plate-forme bêta inclusion permet au secteur de l'IAE de bénéficier du statut de prescripteur habilité et d'agir directement auprès des demandeurs d'emploi dans le processus de recrutement. Cette volonté de responsabilisation et

d'institutionnalisation du secteur de l'IAE se confirme donc bien encore une fois à travers ces prérogatives confiées à leurs acteurs.

Concernant cet AMI, c'est une logique d'appel d'offre dans laquelle s'inscrit cette demande. Ainsi, l'offre d'ULIS s'est retrouvée en concurrence avec d'autres offres provenant d'entreprises du secteur marchand dans une logique concurrentielle. Il semble que la victoire d'ULIS dans le cadre de cet AMI revête plusieurs dimensions et satisfasse des enjeux multiples au-delà de l'adéquation entre la proposition faite et les exigences du cahier des charges. Pour la collectivité territoriale que représente la Métropole du Grand Nancy, c'est d'abord la volonté de créer des opportunités de fédérer au sein du territoire, les acteurs locaux du secteur de l'IAE et du monde associatif, mais également des structures du travail protégé (Gianfaldoni, 2014). En effet, ULIS seul, ne peut offrir l'ensemble des services de conciergerie qui peut être légitimement attendu par les entreprises. Les protagonistes de ce projet insistent sur l'objectif de mutualisation des services des autres structures locales pour parfaire l'offre de prestations souhaitée par les entreprises du secteur.

Notre interlocuteur à la Métropole du Grand Nancy précise également au sujet des objectifs visés par ce projet qu'« *il s'agissait de développer un système de conciergerie qui s'appuierait prioritairement sur l'économie locale et quand on parle d'économie locale c'est aussi bien les entreprises marchandes du secteur, que les entreprises de l'IAE, que les ESAT ».*

Ce projet induit donc dans sa stratégie une logique partenariale entre les différents acteurs économiques du territoire qui devraient créer une dynamique positive de développement économique et d'amélioration de l'équilibre financier avec in fine des impacts sur l'autonomisation de l'ensemble des acteurs du secteur de l'IAE. Le témoignage de l'un des initiateurs de ce projet est assez clair lorsqu'il affirme : « *…la puissance publique rémunère de moins en moins le secteur ».*

3.2 Une contradiction exacerbée entre mission d'insertion et objectifs de production

Ainsi ce projet de conciergerie d'entreprises, impliquant tous les acteurs économiques du territoire, répond bien aux ambitions exprimées par les pouvoirs publics locaux de créer une synergie entre les différents acteurs de l'IAE mais également d'interconnecter les intérêts de l'économie sociale avec ceux de l'économie « marchande ». L'intention sous-jacente d'un accroissement d'une autonomisation financière accrue des SIAE transparait clairement dans les attentes des collectivités territoriales à travers l'argumentaire développé. Dans ce contexte, les enjeux sont là aussi multiples pour ULIS. L'association va devoir répondre aux exigences des entreprises marchandes avec toutes les contraintes que cela impose, exigences en termes de délais, professionnalisme dans les prestations fournies, utilisation d'outils de gestion adaptés. Mais elle est également soumise aux exigences des SIAE d'insertion des salariés qu'elles accompagnent qui, d'une part sont éloignés de l'emploi quand ils arrivent dans la structure et d'autre part repartent au bout de 24 mois au plus tard après leur arrivée. Cela induit une logique managériale complexe et suscite des interrogations parmi les acteurs de ces chantiers. Outre l'intérêt de développement économique qu'il promet, ce projet se veut une opportunité de rapprochement vers le monde de l'entreprise « classique » offrant des opportunités de rencontres entre les salariés en insertion et les entreprises susceptibles de les embaucher. Mais cette métamorphose nécessaire réinterroge sur l'équilibre complexe qu'avaient réussi à trouver ces ACI jusqu'à présent et sur la façon dont sont envisagés ces nouveaux impératifs par les professionnels de ces structures.

Les ACI sont confrontées de longue date à cette question de l'équilibre entre mission d'insertion et viabilité économique. OKes sera confrontée à cette même question avec la contrainte supplémentaire que le client aura sans doute une exigence plus forte que les clients habituels des ACI. Cela nous amène à nous interroger sur la manière dont les ACI travaillent cet équilibre insertion-viabilité dans leurs modalités de recrutement et de management et ce qu'elles nous indiquent des stratégies à mettre en œuvre pour répondre aux exigences qualitatives et quantitatives de la conciergerie d'entreprises à venir. Comment les acteurs impliqués dans ces ACI au sein d'ULIS,

accompagnateurs socioprofessionnels, encadrants techniques et responsables des chantiers, envisagent-ils cette perspective de développement de l'activité que devrait induire la création de la conciergerie OKes ? Celle-ci semble cristalliser un certain nombre d'interrogations chez ces professionnels qui pourraient nous éclairer sur leurs stratégies d'accompagnement et de recrutement.

Cette nouvelle activité est elle perçue comme une opportunité pour les ACI ou un risque par ces acteurs de l'IAE chez ULIS ?

3.3 Hypothèses

Malgré une connaissance insuffisante du secteur de l'insertion, mais au bénéfice de différents entretiens, de lectures diverses et de plusieurs réunions avec les professionnels lors de mon stage, j'ai émis un certain nombre d'hypothèses quant à l'impact de ce projet dans ces SIAE en lien avec la problématique développée plus haut. Après les avoirs énoncées, j'expliquerai ma démarche de recherche dont l'objectif est de comprendre les effets concrets de ce projet sur le terrain auprès des professionnels et ce qu'il induit comme perspective de réflexions et d'actions pour l'avenir.

Hypothèse 1 :

La création d'OKes et la perspective d'activités dans le secteur marchand génèrent une appréhension parmi les professionnels des chantiers d'insertion. Aujourd'hui, les clients des chantiers seraient plus des partenaires que des clients. Cette relation de partenariat permettrait une certaine indulgence sur les exigences qualitatives et quantitatives auxquels sont soumis les salariés des chantiers et serait nécessaire au regard des difficultés des publics accompagnés et du travail quotidien des travailleurs sociaux qui les accompagnent. A contrario, la perspective d'un rapprochement avec le secteur marchand risque de perturber l'équilibre actuel des chantiers. Ce projet est de nature à modifier potentiellement les modalités de recrutement et présente le risque d'inciter ces acteurs à sélectionner les plus employables au risque de dénaturer la vocation sociale des ACI.

Hypothèse 2 :

Les chantiers d'insertion actuels répondent déjà aux exigences du secteur marchand et développent d'ores et déjà des prestations avec des clients classiques à l'instar d'autres entreprises. Les stratégies mises en place actuellement permettront de répondre aux besoins des futurs clients de la conciergerie d'entreprises OKes. Le développement des activités est bénéfique pour les chantiers et favorise le travail des équipes de professionnels qui y travaillent. Il permettra de répondre simultanément aux besoins économiques du territoire, à la mission sociale des ACI et favorisera le retour à l'emploi de ceux qui en sont le plus éloignés répondant ainsi à la mission de service public en matière d'emploi.

Hypothèse 3 :

Cette création d'entreprise fédérant l'ensemble des acteurs locaux de l'insertion, que ce soient les associations d'ULIS, mais également celles du territoire, est de nature à conforter un travail déjà en cours sur les chantiers. Des stratégies sont à améliorer pour adapter les transformations à venir, mais des solutions existent et sont à développer pour répondre aux futurs besoins de la conciergerie et à la diversité des clients qui y feront appel. Le fonctionnement des chantiers devra se professionnaliser et emprunter à l'économie classique certains de ces modes de gestion et de management pour pouvoir répondre de façon efficace à cette perspective.

3.4 Méthodologie

Au travers de la mission qui m'a été confiée dans le cadre de mon stage, la création et la mise en place d'une conciergerie d'entreprises au sein d'ULIS, structure associative fédérant de nombreux chantiers d'insertion sur le territoire du Grand Nancy, j'ai été immergé dans le monde de l'IAE. Un environnement spécifique qui m'était jusqu'alors étranger et qui inscrit son code de déontologie dans les principes de l'Economie Sociale et Solidaire.

3.4.1 Les professionnels de l'IAE

J'ai découvert que ce projet innovant allait impliquer tous les chantiers de cette fédération associative et la plupart des professionnels qui œuvrent en son sein, qu'ils soient accompagnateurs socioprofessionnels, encadrants techniques, coordinateurs des chantiers et bien sûr les salariés en insertion eux-mêmes. Il me fallait tout d'abord comprendre le fonctionnement actuel, l'organisation, les spécificités et les enjeux qui existaient dans ces différents chantiers et qui structuraient le quotidien de ces ACI. Au cours des premiers contacts que j'ai pu avoir, j'ai mesuré combien l'équilibre de ces structures reposait sur des composantes multiples. Si les rapports humains et la vocation sociale en représentent les composantes essentielles, les contraintes économiques, politiques et organisationnelles conditionnent le travail d'équilibriste des professionnels impliqués dans ces ACI. Les spécificités de cette nouvelle entité, qui allait prendre le nom d'OK Entreprises Services, ne laissaient pas indifférents le personnel que j'ai pu rencontrer dans le cadre de la mise en place de ce projet. Le travail quotidien et les valeurs qui prévalent dans les équipes nécessitent d'avancer dans ce projet en ayant compris les stratégies actuelles, les enjeux existant au cœur des ACI et les contraintes vécues et perçues par ces acteurs de l'IAE.

3.4.2 Eclairer le réel

Au cœur de ces structures et de leurs missions, nous rencontrons des hommes et des femmes en situation précaire pour qui le chantier d'insertion est une courte étape de leur vie. Cette spécificité des chantiers induit un turn-over très important en ce qui concerne les salariés en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI). La mission de

recrutement est donc au cœur des missions des acteurs de l'IAE et conditionne l'ensemble des activités des chantiers. Le projet de conciergerie génère de fait des interrogations et nécessite de comprendre les stratégies en cours et les enjeux qui prévalent.

Afin de comprendre et d'éclairer ce réel dans lequel je devais prendre part et compte tenu de la problématique évoquée, j'ai choisi assez naturellement d'aller à la rencontre de ces acteurs et de m'entretenir avec eux par le biais d'entretiens semi-directifs. J'ai ainsi réalisé sept entretiens entre le 18 mars et le 19 mai. Des contraintes de temps et d'organisation au sein de la structure ne m'ont pas permis de faire plus d'entretiens qui auraient pu enrichir cette recherche. Néanmoins, j'ai pu réaliser ces entretiens en respectant mon souhait de bénéficier d'une représentativité significative des différents métiers et missions qui témoignent de l'activité dans ces chantiers d'insertion. C'est ainsi que j'ai pu m'entretenir avec des coordinateurs de chantiers, des encadrants techniques, des accompagnateurs socioprofessionnels, mais aussi des acteurs qui ont été amenés à assumer ces différents statuts conjointement ou à des moments différents.

En effet, chacun d'eux participe, à des échelles de responsabilité différentes et avec sa propre expertise à cette mission de recrutement régulièrement organisée pour les chantiers. D'autre part, il est à souligner qu'au-delà de la phase de recrutement, chacun de ces professionnels sera impacté par le choix de la personne embauchée : le coordinateur du chantier tout d'abord, garant de son bon fonctionnement et responsable des résultats en matière de sorties positives et d'équilibre financier, mais aussi l'accompagnateur socioprofessionnel en charge de lever les freins à l'emploi, et enfin l'encadrant technique sur qui va reposer la responsabilité de la qualité du travail fourni par ce salarié. C'est pour cette raison qu'il m'a semblé important de recueillir les discours de tous ces protagonistes sur les ACI qui demain vont devoir intégrer cette orientation stratégique provoquée par l'arrivée prochaine de la nouvelle conciergerie OKes dont l'activité va s'ancrer très fortement dans des prestations de services auprès de professionnels et d'entreprises du secteur marchand.

Cette diversité des missions, cette pluralité des compétences et des responsabilités qui m'avaient interpelé lors de mon arrivée à ULIS, ont ainsi pu être

approchées dans toute leur complexité. D'un point de vue des expériences professionnelles, j'ai pu bénéficier d'une bonne représentativité puisque certaines de ces personnes avaient eu une carrière significative dans différents secteurs économiques (vente, management,…) alors que d'autres avaient passé toute leur carrière dans le secteur de l'IAE. L'ancienneté également de mes interlocuteurs couvre une période de deux à un peu plus de trente ans, ce qui enrichit les propos recueillis.

C'est parmi les différentes associations fédérées au sein d'ULIS et ses quatre chantiers d'insertion que j'ai pu investiguer auprès des personnels permanents.

3.4.3 Des outils pour comprendre

Pour mener ces entretiens semi-directifs, je me suis ainsi appuyé sur un guide d'entretien dont je souhaitais qu'il me permette d'appréhender aujourd'hui ce qui se vit au sein des ACI par l'ensemble des acteurs au travers de cette mission cruciale qu'est le recrutement. Mon objectif consistait également à pouvoir rendre compte de l'impact de l'arrivée d'OK Entreprises Services dans le paysage actuel des chantiers existants[1]. Après avoir expliqué clairement le but de cet entretien et l'utilisation que je comptais en faire pour mon mémoire, j'ai exprimé le souhait d'enregistrer la conversation afin de la retranscrire de façon anonyme. L'ensemble de mes interlocuteurs a répondu favorablement à ma demande, et j'ai ainsi pu les enregistrer.

Pour élaborer ce guide d'entretien, je me suis imposé des critères quant à la durée et au ciblage des thématiques. D'une part, parce que je voulais ne pas empiéter outre mesure sur le temps que chacun m'avait accordé et d'autre part pour essayer de rester centré sur ma problématique. C'est ainsi que mes entretiens ont duré de trente-cinq minutes pour le plus court à soixante et une minutes pour le plus long, avec une moyenne de quarante-sept minutes pour l'ensemble. J'ai ainsi défini quatre thématiques me permettant d'aller à l'essentiel en réduisant peu à peu ma cible. Je me suis efforcé à poser des questions ouvertes, identiques pour chacun et à conduire les différents entretiens avec la même rigueur. Mon guide d'entretien bénéficiait de quelques questions de relance au cas où cela eut été nécessaire afin de ne pas être pris au dépourvu.

[1]Voir la grille d'entretien en annexe 1.

3.4.4 Quelques éléments réflexifs

Dès lors, j'ai choisi de commencer à faire s'exprimer mes interlocuteurs sur leur parcours professionnel. Cela m'a permis de mesurer leur expérience et de rendre compte de leur parcours de formation tout en instaurant un climat de confiance propice à ces moments d'échange et de recueil de données. Ma deuxième thématique devait rendre compte des caractéristiques du chantier dans lequel ils travaillaient et de l'étendue de leurs missions. Rétrospectivement, je trouve cette question plus intéressante qu'elle n'y parait, car elle permet non seulement d'éclairer les pratiques, mais également de révéler l'implication de chaque acteur dans son métier et ce, avec toute la charge émotionnelle que l'on peut rencontrer dans ces métiers à vocation sociale. A cette étape de la rencontre, il était opportun de recueillir des informations précieuses sur les enjeux liés au recrutement, point névralgique dans mes interrogations et crucial dans les missions de mes interlocuteurs. Si la première partie de ma question apportait des précisions quant aux modalités pratiques mises en œuvre, ma deuxième question « C'est quoi pour toi bien réussir un recrutement ? » aurait gagné à plus de pertinence et de précision, trop évasive et sujette à interprétation, ce dont je me suis rendu compte par la suite. Une interrogation sur les points de vigilance dont les professionnels doivent faire preuve aurait pu apporter plus de matière et d'éclairage sur ma problématique.

Centre de mon sujet de stage et point stratégique dans ma problématique, l'irruption de la conciergerie d'entreprises dans le paysage des structures en place actuellement a donné le cadre de ma quatrième thématique et des questions qui allaient en découler. J'ai pris le parti de re-contextualiser ce projet en gestation tout en m'efforçant de rester le plus factuel possible.

Les résultats ont été très satisfaisants et m'ont permis d'élaborer une grille d'analyse[2].

[2]Voir la grille d'analyse en annexe 2.

3.4.5 Méthode et analyse

Après avoir lu et réécouté l'ensemble de ces entretiens, l'élaboration de la grille d'analyse s'est peu à peu construite à partir des verbatim que j'ai pu catégoriser en sous-thèmes et regrouper en thèmes principaux. A l'issue du 3ième entretien, l'ensemble des thématiques étaient extraites et j'ai pu les rassembler et réorganiser le tout.

Une remarque s'impose néanmoins au terme de ces entretiens. Il apparait important de ne pas négliger l'effet induit par l'enregistrement sur certains entretiens. Malgré la promesse de l'anonymat et la confiance instaurée en amont, plusieurs indices témoignent d'une certaine retenue sur certains sujets et d'un discours qui semble quelquefois être plutôt le reflet de l'impossibilité à ne pas cautionner certaines logiques institutionnelles et managériales que d'une réelle conviction. En effet, une fois les remerciements effectués et l'enregistrement arrêté, il est arrivé que la discussion rebondisse et qu'un échange moins formel m'offre les confidences d'un discours moins convenu… Cette expérience m'inciterait, si elle était à refaire, à anticiper ce moment incertain mais précieux et à prévoir, dans un agenda quelquefois très serré, un temps de retranscription lorsque la mémoire est encore pleine de ces informations et qu'il est possible de les retranscrire avec une fidélité accrue.

3.4.6 Observation au cœur du terrain

Fort de toutes ces informations recueillies auprès des professionnels de l'IAE, j'ai souhaité avoir une représentation concrète de cette étape cruciale du recrutement des salariés qui se positionnent sur ces emplois en CDDI. J'ai donc demandé à assister en tant qu'observateur non participatif à des entretiens de recrutement pour les différents ACI. Les conditions particulières que nous avons vécues cette année et les contraintes sanitaires induites ont rendu l'exercice plus difficile et quelque peu aléatoire au gré des confinements successifs, du télétravail imposé et des contraintes pour se réunir. Néanmoins, j'ai pu observer cette étape et m'enrichir de la diversité des situations rencontrées ancrées dans une réalité qui est le quotidien de toutes les structures de l'IAE. L'intérêt était double puisqu'il permettait tout autant d'observer l'entretien de recrutement à proprement parler, que le débriefing qui s'ensuivait.

La richesse des propos recueillis auprès de mes interlocuteurs m'a permis de mieux comprendre les enjeux que représentaient la création de cette conciergerie d'entreprises, OKes, au cœur des chantiers d'insertion d'ULIS, et combien la dynamique induite pouvait cristalliser de nombreux paradoxes dans les différentes missions auxquelles l'ensemble des professionnels de ces ACI participent au quotidien.

4 Analyse des résultats

4.1 Le chantier d'insertion : Entre priorités sociales et objectifs de retour à l'emploi

4.1.1 La double mission des SIAE

Le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées est l'objectif que les chantiers d'insertion ont en ligne de mire dès la phase de recrutement.

« En fait n'importe quel chantier déjà c'est embaucher des gens qui sont loin de l'emploi soyons clairs, c'est notre objectif avant tout reprendre des gens sont loin de l'emploi depuis 2 ans depuis 4 ans qui ont eu un accident de parcours un problème de santé»(ER5, l.54-56)

« […]est ce qu'on va réussir à les mener vers l'emploi, ou une formation en tout cas vers un projet réalisable, réaliste. C'est l'objectif n°1 »(ER6, l.138-139)

Si les structures d'insertion par l'activité économique ont reçu cette mission des pouvoirs publics, ce sont les missions d'accompagnement et les valeurs sociales que portent les ateliers et chantiers d'insertion qui semblent être le dénominateur commun des personnes rencontrées.

« J'encadre une […] de salariés en insertion où je dois gérer l'activité professionnelle, le travail de ses salariés, les faire monter en compétences, les aider aussi au niveau social parfois, parce que, en fait, je suis beaucoup avec eux. Et on a une relation de confiance qui s'est créée. Donc parfois, j'avoue que je déborde un peu sur mes missions. C'est un petit peu compliqué de faire la part des choses parfois. » (ER3, l.20-24)

« Notre boulot, c'est la personne. Si il n'y a pas la personne, on n'existe pas et donc du coup, c'est notre cœur de travail, donc du coup on se doit, c'est très important, c'est notre mission, on se doit de se dire : qu'est ce qu'on va faire pour la personne ? » (ER4, l.20-24)

« C'est donc quelqu'un qui avait des difficultés scolaires et sociales, on a réussi à lever les difficultés. »(ER5, l.130-131)

« […]C'est une fierté pour moi. Moi je sais que j'ai contribué à la réussite de gens, pour moi ça c'est ce qui est le plus cher au monde pour moi. » (ER5, l.134-135)

Cette mission sociale s'appuie sur l'activité de ces chantiers qui permet finalement un retour vers l'emploi par l'emploi.

« Parcours un peu atypique mais toujours lié à l'accompagnement du public en rupture […]et de raccrocher par une activité support pour les ramener finalement vers le projet ,[…]même si on est sur la dernière marche vers l'emploi et par l'activité du chantier par l'activité économique on a la possibilité de réinsérer ces personnes […], les ramener vers l'emploi. »(ER6, l.43-49)

4.1.2 Les professionnels de l'insertion : des acteurs aux multiples rôles

Au sein des ACI, nous retrouvons différents types de métiers, les plus présents étant ceux d'encadrant technique, d'accompagnateur socioprofessionnel et de responsable ou coordinateur des chantiers. Mais si ces rôles répondent chacun à des objectifs et des modalités bien spécifiques, les contraintes dans ces structures imposent bien souvent à ces professionnels d'endosser tour à tour différentes responsabilités.

« Donc assurer à la fois la casquette employeur assurer à la fois la casquette accompagnatrice socioprofessionnelle et avoir un peu cette casquette éduc c'est compliqué... c'est compliqué parce que c'est pas les mêmes rôles. » (ER4, l.56-58)

« ...donc finalement en tant que coordinatrice et encadrante technique pour les fonctions du support de chantier. » (ER6, l.38-39)

« Normalement je suis vraiment dans l'encadrement. Mais c'est vrai que parfois, je suis amenée à faire de l'accompagnement. […] des fonctions de coordinatrice […] Donc j'aurai 3 casquettes. »(ER3, l.59-63)

« bah du coup moi je suis sur un poste de coordinatrice et en même temps d'encadrant technique »(ER1, l.96)

Les problématiques rencontrées dans l'accompagnement des publics en insertion sont variées. Certaines personnes sont en situation de chômage de longue durée alors que d'autres cumulent des problèmes de logement ou de santé.

« Tu en as pour qui ça va être une dimension sociale et d'autres pour qui ça va être une dimension professionnelle. »(ER2, l.207-209)

Les difficultés des publics accueillis dans les chantiers d'insertion revêtent des caractères très différents auxquels il faut apporter des solutions sur mesure. Cette impossibilité de retrouver un emploi « classique » impose à ces structures de lever tous les freins sociaux mais également d'apporter des solutions en matière de formation.

« Je l'ai mis sur la formation XXXX. Il a eu son diplôme et actuellement il travaille dans une boîte xxxxxxxx au centre-ville alors qu'il était à l'école de la deuxième chance. »

« On a mis les moyens derrière […] on a mis des temps de formation en plus on a vraiment mis le paquet sur l'informatique parce qu'elle était vraiment larguée en informatique on partait de loin mais vraiment du coup on a mis l'accent là-dessus... »(ER1, l.295-299)

L'accompagnement socioprofessionnel permettra d'apporter des solutions aux problèmes de santé et aux difficultés économiques qui sont souvent un préambule pour s'inscrire dans un projet professionnel.

« Les fondements d'un chantier d'insertion c'est d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi pouvoir lever les freins sociaux au maximum afin de pouvoir redynamiser les remobiliser vers de l'emploi ou de la formation. »(ER4, l.97-99)

« Et puis certains cumulent d'autres difficultés dont familiales beaucoup sociales c'est-à-dire économiques et pour certains des soucis de santé aussi de justice mais pas tant que ça. »(ER2, l.92-94)

Mais il arrive que ce soit l'inverse, et là encore le chantier d'insertion doit savoir s'adapter et ne pas rester figer dans une logique stéréotypée.

« Un exemple : sur le chantier d'insertion, on a accueilli un jeune qui était en difficulté de logement, en difficulté d'argent, enfin il cumulait un petit peu les problématiques […] avant trois mois, il a trouvé un emploi et le fait d'avoir trouvé cet emploi, ce CDI a tout débloqué. »(ER4, l.214-218)

Dans ces freins à l'emploi, on retrouve également des problèmes qui ne dépendent pas des compétences professionnelles mais qui sont liés à la langue, à l'instar de nombreux migrants.

« Là j'en ai un d'origine ukrainienne.Ce ne sont pas ses compétences qui sont en jeu mais c'est sa compréhension. Tu lui demandes ça, il va falloir passer 10 minutes à lui expliquer. Il sait le faire mais faut l'expliquer, qu'il arrive à comprendre. »(ER5, l.81-84)

On peut également, dans l'inventaire des freins à l'emploi, ajouter ceux liés à la mobilité qui n'ont à voir ni avec les compétences, ni avec les problématiques sociales mais qui peuvent dans certains cas ajouter un obstacle supplémentaire dans le parcours des personnes accompagnées. Là encore, le chantier d'insertion a pour objectif d'inverser le cercle vicieux dont certains publics sont victimes. En effet, le fait de ne pas posséder le permis de conduire est un obstacle à l'activité salariale, source de difficultés financières ne permettant pas d'acquérir ce fameux permis dont le coût n'est pas supportable par une personne en situation de chômage qui va devoir refuser certains emplois. Ce cercle vicieux est combattu par les professionnels qui se voient ainsi défendre le droit à l'activité.

« …accompagner les demandeurs d'emploi qui résident sur la métropole du grand Nancy, dans leur difficulté et leur situation de précarité., dans leur difficulté de mobilité, du coup le chantier d'insertion est autour du droit d'activité. […] l'accompagnement au permis de conduire, accompagner les personnes dans leur projet et de passer le permis et leur permettre d'avoir les pré-requis pour entrer à l'auto-école. »(ER6, l.56-62)

Dans les différents entretiens effectués, j'ai pu constater une problématique récurrente au cœur des chantiers d'insertion qui est de redonner confiance en elles aux personnes

accompagnées. Cette approche psychologique doit être également prise en compte et conditionne la réussite du retour à l'emploi.

« Il faut faire du cas par cas, tu ne peux pas, euh, demander je ne sais pas à une personne qui qui sort d'un burn out ou qui a des troubles psychiques d'aller tout de suite en entreprise parce que ça pourrait être trop dur. »(ER7, l.211-213)

« Parce qu'ils sont fragiles on travaille petit à petit pour qu'ils prennent confiance en eux en leurs compétences. »(ER3, l.180-181)

« […]voilà aider la personne à s'insérer sur son poste qu'elle se sente la plus à l'aise possible développer des compétences voilà… reprendre confiance en elle voilà…on est beaucoup là-dessus. »(ER1, l.112-114)

Dans les témoignages recueillis, la perspective d'action plus proche du monde de l'entreprise grâce notamment à la future conciergerie d'entreprise, apparait comme une opportunité de valoriser le travail des salariés en CDDI et ainsi leur faire reprendre confiance en eux. Cette estime de soi retrouvée est un facteur de réussite dans la mission d'accompagnement.

« Il faudra qu'on puisse répondre à ces demandes ou ces sollicitations dans la mesure du possible, […] Après l'intérêt que j'y vois c'est de pouvoir apporter un plus aux salariés en termes de compétences, d'accueil de clientèle et d'avoir un retour d'un autre professionnel concrètement […] Du coup ça peut être hyper valorisant pour eux qu'ils se disent ..on représente la structure »

4.1.3 Des logiques duales et une posture d'équilibriste pour les professionnels du secteur de l'IAE

Un risque néanmoins ressort de plusieurs entretiens quant à cet objectif de mettre en confiance les salariés en CDDI. Comment apporter un cadre sécurisant sans prendre le risque de fausser la représentation du monde du travail et mettre en péril le retour à l'emploi des personnes en insertion ?

« C'est ça aussi qui est compliqué parfois je me dis ils sont peut-être trop bien dans un cadre de sécurité au niveau du chantier et quand ils sortent ils sont un peu perdus, ils se disent mon dieu ça se passe comme ça à l'extérieur… »(ER3, l.312-314)

« […] il faut trouver cet équilibre entre le chantier[…] qui est rassurant et qui permet d'avoir ce tremplin mais qui ne soit pas non plus une bulle de confort et qui fait que les gens ne n'arrivent pas à en sortir. Et quand ils en sortent, c'est, c'est, ils se le prennent en plein en plein visage parce que c'est trop dur et ça c'est un problème que j'ai... »(ER7, l.308-313)

En effet, la particularité des SIAE, en tant qu'employeur, réside dans le fait que les difficultés d'employabilité soient prises en compte par l'employeur.

« Que Madame ou Monsieur d'ailleurs soit seul à élever ses enfants et puis qu'il ait des problèmes pour faire garder leurs gamins, c'est pas mon problème. […] Alors que là si le monsieur ou la madame ont des problèmes pour faire garder leurs enfants, c'est à nous de nous adapter et de chercher la solution pour lever ce frein de garde d'enfants pour que la personne puisse aller travailler. »(ER4, l.386-391)

Les équipes d'encadrement doivent s'adapter régulièrement aux situations particulières des salariés sur les chantiers, malgré les impératifs liés à l'activité. Les femmes élevant seules leurs enfants se retrouvent bien souvent confrontées à des problématiques accrues qui pénalisent leur retour à l'emploi.

« Par exemple ça va être pour les femmes on va voir souvent la question de la garde d'enfants voilà […]le temps qu'elle trouve une solution de garde on va peut-être être un peu plus souple par rapport aux horaires mais voilà c'est parce que l'activité le permet. »(ER1, l.264268)

Néanmoins, j'ai pu mesurer la difficulté à positionner le curseur entre l'accompagnement sur le chemin de l'emploi et l'accompagnement social. Un équilibre qui ne se trouve que grâce à une constante adaptation aux situations particulières régulièrement remise en question par le statut précaire qu'imposent les contrats en CDDI générant un renouvellement constant des équipes sur les chantiers.

« […]faut rappeler que l'objectif de l'IAE c'est d'être un tremplin donc c'est d'être un parcours sécurisant pendant ces 2 ans et que nous on fait un travail rapproché avec chaque personne que quand on sent que la personne est prête et quand elle se trouve prête aussi, là, c'est…c'est le moment où elle peut aller en entreprise. […], il faut s'adapter à chaque profil aussi. »(ER7, l.207-217)

Les notions d'étapes, de tremplins, de paliers sont des concepts récurrents dans le jargon des professionnels avec lesquels je me suis entretenu.

« Mais ça c'est tout le travail de l'ASP, c'est la progression sur le chantier d'insertion ; le chantier d'insertion est une passerelle mais non pas une finalité en soi. Le parcours en insertion dans l'IAE d'une manière globale, ACI et EI c'est une étape dans le parcours au cours d'insertion, il y a un avant et un après. »(ER4, l.175-178)

« C'est notre objectif leur faire un tremplin vers un emploi durable. » (ER5, l.56-57)

« Donc si on dit que là-bas, c'est la première marche, après il y a l'ACI et après y'a l'EI, le ETTI. Peut être que OKes, c'est la vraie dernière marche, parce qu'elle met en entreprise en gardant les gens en CDDI. Moi, c'est comme ça que je que j'idéalise. Après, ça ne sera peut-être pas comme ça dans les faits, mais, j'espère qu'OKes peut devenir la dernière marche de l'IAE. »(ER7, l.241-245)

« […]même si on est sur la dernière marche vers l'emploi et par l'activité du chantier par l'activité économique »(ER6, l.46-47)

Ces multiples allégories couramment utilisées témoignent de ces deux obsessions qui semblent réguler leur quotidien. L'une marquée par la dimension temporelle, qui impose au salarié de ne pas s'installer dans la durée mais d'être au contraire conscient du caractère éphémère de cette situation, et l'autre ancrée dans la dimension spatiale, au regard de la métaphore communément admise du chemin parcouru en direction de

l'emploi. La difficulté réside dans le fait de faire coïncider la fin de la période réglementaire en chantier avec l'étape d'accompagnement permettant l'accès à l'emploi.

« […]mais c'est vraiment à la fin des 2 ans, c'est merci, au revoir et on te relâche dans la nature. » (ER7, l.253-254)

« Le jour J ah bah c'est super la personne s'en va elle a trouvé un emploi. […] Moi je sais que les personnes que j'ai pu avoir au téléphone qui m'ont dit que là,..voilà au final il avait pas poursuivi la formation ou l'emploi… se sentait vraiment très mal à l'aise de revenir sur le chantier parce que pour eux c'était comme un échec […]Ils sont mal à l'aise et ils n'ont pas envie de revenir sur le chantier pour qu'on leur dise ah bah tu vois tu es sorti tu as même pas fait 2 mois et voilà retour à la case départ... » (ER3, l.298-311)

Il s'agit bien pour ces chantiers, non pas d'appliquer des procédures préétablies mais de parvenir à trouver un équilibre permanent dans les missions d'accompagnement.

4.1.4 Interprétation des résultats : l'accompagnement, un équilibre fragile

Cette première approche avec les professionnels impliqués sur les quatre chantiers d'insertion d'ULIS, nous permet de mieux cerner leur quotidien auprès des salariés et les situations auxquelles ils font face dans ces deux missions menées conjointement et qui concourent à résoudre les problématiques sociales tout en les accompagnant vers l'emploi. Les témoignages recueillis rendent compte de la difficulté à caractériser la notion d'accompagnement et combien celle-ci « s'invente avec chaque personne » comme l'exprime Maela Paul dans ses travaux sur l'accompagnement. L'activité économique au sein de ces chantiers est un de ces leviers d'insertion facteur de réussite dans ces lieux de transit que sont les ACI.

C'est ainsi que la perspective de création de la conciergerie d'entreprises OKes parmi les associations fédérées autour d'ULIS, a été perçue unanimement dans un premier temps comme une belle opportunité de rapprocher les salariés en CDDI du monde de l'entreprise classique vers lequel les ACI sont censés les emmener au terme de leur contrat. La multiplicité des services proposés par cette conciergerie était de nature à développer dans les mêmes proportions les relations entre les entreprises et les salariés des chantiers favorisant l'insertion de ces derniers voire leur embauche. En effet, nos interlocuteurs témoignent de la capacité de nombreux salariés à assurer des tâches professionnelles et ils confirment que les compétences ne sont pas à remettre en

question quand bien même elles seraient à conforter par une formation à l'instar de tout salarié.

Cependant, à plusieurs reprises dans nos entretiens apparait une problématique récurrente inhérente aux nombreuses situations sociales complexes et délicates qui prévalent chez les personnes accompagnées sur les chantiers. Parmi les salariés en insertion, nombreux sont ceux dont l'estime d'eux-mêmes et la confiance en soi ont été altérées ou perdues. Les situations de travail au sein des chantiers sécurisés par un encadrant technique dont le rôle est d'accompagner et de rassurer le salarié peuvent agir comme un levier d'action propre à leur redonner progressivement confiance. Les différents entretiens illustrent bien les propos de Maela Paul, et ce rôle de l'accompagnant qui « fait avec » et non pas « à la place de », ce compagnon de route.

Par contre, lorsqu'ils se projettent dans les futures missions confiées par la conciergerie OKes, les professionnels ne cachent pas leurs craintes de les confronter à la rugosité du monde de l'entreprise classique dont les attentes en matière de résultats et d'objectifs de production, ne laissent pas place aux considérations sociales et aux difficultés particulières dans lesquelles le salarié peut se trouver…C'est ainsi que la perspective d'OKes, en tant qu'entreprise de services aux entreprises, cristallise parmi les acteurs des chantiers d'ULIS pour le moins une interrogation voire une réelle crainte quant à l'obligation de résultat qui pondère leur enthousiasme.

« Dans le secteur marchand, où il y a une logique économique, […] donc du coup il y a une notion de rentabilité, qu'est-ce que la personne va nous apporter ? » (ER4 ,l.368-370)

« Fondamental, c'est à la fois notre cœur de métier et l'intérêt de notre métier, c'est qu'est-ce qu'on va apporter à la personne ? »(ER4 ,l.395-396)

Les acteurs de l'IAE sont ainsi confrontés à deux logiques contradictoires qui se révèlent lorsqu'ils anticipent les effets induits par le fonctionnement de OKes sur leurs missions futures.

D'un côté, le bénéfice de ce projet en faveur des publics éloignés de l'emploi s'impose comme une évidence qui ne peut être remise en cause dès lors qu'elle favorise leur mission d'insertion professionnelle et confirme la dimension d'accompagnement valorisante pour les salariés. De l'autre, la perspective de mettre en difficulté ce public fragile dont ils prennent soin au quotidien en leur offrant un cadre rassurant sur le

chantier et ainsi faillir à leur mission sociale d'accompagnement, se révèle être une véritable inquiétude.

Et pour autant, ils sont lucides et conscients des risques induits par un trop grand « confort » sur les chantiers dont les effets seraient contraires à leur première mission de favoriser le retour à l'emploi classique.

Ainsi, ils n'ont pas de réponses évidentes, ni de méthodes éprouvées qui leur permettent de gérer ces dilemmes et ces contradictions dans les missions qui sont les leurs au sein de l'IAE. Ils avancent au quotidien en réajustant constamment cet équilibre fragile.

4.2 L'environnement socioéconomique des SIAE au sein du territoire

Les acteurs de l'IAE sont des acteurs économiques à part entière à l'intérieur du territoire sur lequel ils sont installés. Au sein d'ULIS, les quatre chantiers d'insertion participent au développement économique de la Métropole du Grand Nancy à travers leurs activités dans les domaines des biens et des services.

4.2.1 Clients ou/et partenaires : une frontière mal définie

Dans les différents entretiens que j'ai pu mener concernant l'activité des ACI, plusieurs termes ont été utilisés pour caractériser les bénéficiaires des services proposés. Il semble ici intéressant de montrer dans quel contexte ceux-ci sont utilisés.

La notion de client qui sous-entend une relation marchande est valorisée sur certains chantiers qui en font un levier puissant d'insertion sociale par rapport à la valorisation du travail effectué et la rémunération qu'elle permet.

« Parce qu'il ne faut pas que l'on soit malhonnête avec les gens qu'on emploie dans le sens où on est bien sur un contrat de travail et si tu es sur un contrat de travail ta relation d'employeur est bien dans une exigence de travail. Et c'est leur cracher à la gueule que je trouve de leur dire je te fais un contrat de travail je te paye au SMIC mais tu fais rien... […]on parlait de l'image de soi et bien c'est ça qui contribue à ce que la personne elle se dise "je suis capable de[…]mais si tu ne fais pas un travail qui est un peu valorisant avec de l'exigence… le secteur marchand va t'apporter ça … »(ER2 , l.303-313)

Mais pour garantir une qualité professionnelle, le chantier met les grands moyens et sécurise l'activité du chantier auprès des clients.

« […]il faut que le service rendu soit bon et c'est là que ça tient beaucoup sur les épaules de nos ETI il faut des gens de qualité qui soient en capacité de rendre une prestation nickel, c'est là où tu vas border ou tu vas protéger, c'est que là où quand tu aurais besoin de 2 salariés performants moi je vais mettre 5 personnes un encadrant technique et 4 jeunes et l'encadrant technique ben il est là, il regarde il dit : tu fais ça et il vérifie. j'ai la chance d'avoir un ETI qui tient la route […] »(ER2 , l.259-264)

Sur certains chantiers, le fait de réaliser des prestations marchandes auprès d'un client de l'économie classique permet de gommer l'étiquette d'insertion quelquefois stigmatisante. En effet, le terme insertion ou réinsertion a une connotation discriminante qui peut nuire au regard que l'on porte sur les salariés.

De fait, une activité dans laquelle ne transparait aucun signe distinctif permettant de différencier un salarié en insertion d'un autre qui ne le serait pas, a automatiquement un impact positif sur le regard que le client pose sur la personne en CDDI. Ainsi, cette reconnaissance par la qualité du travail réalisé, induit une valorisation de l'estime de soi et inverse les effets de la stigmatisation.

« Après pour donner un exemple concret quand nous on va nettoyer les véhicules, les gens qui nous confient leur clé de voiture, ils ne savent absolument pas à qui ils ont à faire. […]Voilà, c'est comme ça […] ils ont une activité de déménagement ils déménagent des gens comme toi, comme moi et du coup la prestation, c'est une prestation marchande. Eux ce qu'ils attendent c'est que les meubles, il arrivent en bon état, qu'il n'y ait pas de choses de cassées, ils ont pas besoin de savoir qu'il y a des problématiques sociales. »(ER4 ,l.311-321)

Mais sur certains chantiers, l'appréhension d'une prestation en entreprise, dans une relation client/fournisseur, est palpable. Les encadrants se sentent responsables de la qualité du travail réalisé dans l'entreprise et craignent les répercussions sur de futures commandes. La pérennité de l'activité étant liée à ces commandes, ils peuvent redouter de perdre la relation de confiance établie avec ce client. Dans le même temps, ils expriment leur difficulté à imposer des contraintes à ceux qu'ils accompagnent, conscients des difficultés qui sont les leurs.

« Essayer de dédramatiser […] qu'ils aient une une approche un peu plus sereine de l'entreprise. et puis après moi aussi et je l'avoue je ne vais pas avoir la même attente de leur travail c'est-à-dire que une entreprise j'ai pas non plus envie qu'ils interviennent qu'ils fassent un boulot à moitié on va dire, […]et que l'entreprise ne veuille plus passer par nous parce […]. Donc ça me fait peur aussi je me dis est-ce qu'il faut pas que je leur mette une certaine pression […] alors que je sais que malheureusement ça ne va pas être possible parce que c'est pas forcément des professionnels à la base… »(ER3 , l.193-202)

« Après je suis très honnête et très cash avec les jeunes. Je leur dis que je ne les positionnerai pas sur des emplois si je sens qu'ils ne sont pas prêts. D'une part je n'ai pas envie de les mettre en difficulté et d'autre part, je ne veux pas nuire à un partenariat avec une entreprise. (ER4 ,l.181-184)

Certaines équipes expriment également des doutes quant à leur capacité à bénéficier de l'expertise nécessaire pour répondre quotidiennement aux demandes des clients qui vont attendre des prestations dignes d'un spécialiste dans son domaine. Le fait que les salariés en CDDI restent peu de temps sur les chantiers et en partent quand ils sont prêts, interroge ses acteurs sur le modèle managérial des chantiers qui devront pouvoir garantir des prestations aux entreprises classiques du secteur marchand. Cela génère quelques craintes exprimées clairement.

« S'il y a trop d'exigences, on aura des difficultés à trouver des personnes. Parce que s'ils sont compétents, ils ne viendront pas dans un chantier d'insertion. Si les gens sont très, très près de l'emploi, ils ne resteront pas. […] En plus, sur les chantiers, tu n'as pas de gens permanents. Moi, j'ai eu des contrats avec des entreprises, on n'a pas pu, en fait, tenir, j'étais obligé d'embaucher quelqu'un en auto entrepreneur, qui s'est occupé de ça, et j'ai dû payer la presta. Voilà la difficulté qu'il y a. Il y a autre chose, lorsqu'une entreprise appelle et veut un XXXX tout de suite, mais j'ai du mal peut-être, ce jour-là, à lui trouver un XXXX.»(ER5 ,l.166-173)

L'intervention chez un partenaire autorise une certaine souplesse et admet une certaine tolérance quant à l'exigence de qualité de la prestation fournie.

« Avec des partenaires si il y a loupé on va dire que c'est pas très très grave qu'ils vont comprendre, qu' il y a des aléas et on recommence. Que là j'ai l'impression après là c'est peut-être ma vision des choses qui n'est pas la bonne. Mais je me dis qu'avec une entreprise on n'a pas forcément le droit à l'erreur et du coup ça me fait un peu peur là c'est peut-être moi qui aborde mal les choses c'est possible... »(ER3 ,l.207-212)

« Le XXX, il va dire, après tout, c'est un chantier d'insertion, c'est pas grave, y a une boulette, on va essayer de l'aider, il le refera pas la prochaine fois. »(ER5 ,l.150-152)

« Là où j'ai un petit peu plus de …bon bon… c'est justement de réussir à conjuguer les situations…. comment dire …des personnes qu'on a sur le chantier et les exigences des entreprises. C'est vrai que jusqu'à maintenant… bon voilà ..les partenaires avec lesquels on pouvait travailler avaient peut-être un peu plus de souplesse aussi... […] voilà il y a quand même aussi cette fibre cette sensibilité celle de l insertion. »(ER1 ,l.331-337)

Aujourd'hui, dans la plupart des chantiers, la relation qui prévaut est plutôt basée sur des relations de partenariat avec des collectivités et des associations.

« C'est vrai que pour l'instant en direction des entreprises on on n'a pas… on n'a pas développé au niveau des entreprises […] Parce que jusqu'à maintenant on a beaucoup travaillé avec les collectivités et les associations. »(ER1 ,l.163-166)

« L'entreprise c'est pas comme si c'était un partenaire. »(ER5 ,l.150)

Chez certains de mes interlocuteurs, la création d'OKes est considérée comme une porte s'ouvrant sur des situations de travail encore plus proches du monde de l'entreprise classique. Ces situations peuvent être des opportunités et des facteurs d'insertion importants au regard des objectifs de retour à l'emploi.

« Je trouve que globalement c'est un beau projet parce que à terme ça va être fédérateur ça va permettre de vraiment développer des synergies […] Et puis après pour les salariés ça va être aussi l'opportunité de ... comment dire ?...expérimenter d'autres environnements de travail. Le lien avec l'entreprise ça va leur ouvrir des portes au niveau professionnel ça va être l'occasion de travailler d'autres supports. Je trouve que ça ouvre le champ des possibles ça permettra… plein de choses avec les salariés. »(ER1 ,l.325-331)

En effet, comme me le confient certains professionnels, un des effets pervers de l'insertion est qu'elle porte en elle les stigmates de l'inemployabilité et, bien souvent, ces salariés ne sont pas considérés par les entreprises comme capables d'occuper un poste.

« […]et puis il y a toujours cette fameuse étiquette insertion qui reste malheureusement parfois heureusement c'est pas pour tout le monde voilà mais c'est vrai qu'à chaque fois il y a cette image là du coup certaines personnes peuvent prendre de haut ces salariés parce que c'est des salariés en insertion qui sont pas professionnels[…] »ER3 , l.175-179)

« Et puis aussi de casser la représentation qu'on peut avoir de l'insertion. Parce qu'il faut faire attention aussi à ça. Encore aujourd'hui, des entreprises ont une représentation négative de l'insertion […] »ER4 , l.255-257)

Les professionnels de l'IAE ressentent aujourd'hui fortement ce rejet, a minima une défiance qui empêche de travailler suffisamment sur cette inclusion des salariés dans l'entreprise classique.

« […]je trouve que le secteur de l'IAE c'est un secteur qui,… pas discriminant, j'irai pas jusque-là mais euh qui crée une forme d'exclusion parce que c'est une entreprise spécialisée pour des personnes qui sont exclues alors qu'on devrait pour moi plutôt créer des structures qui incluent tout le monde. »(ER7 ,l.149-152)

C'est ainsi que dans cet objectif de rapprochement du monde de l'insertion et de l'économie classique, certains voient un double dynamique. Conjointement à ce pas franchi par les salariés pour entrer dans le monde du travail, cette nouvelle activité pourrait avoir un impact auprès des entreprises et changer leur regard sur le monde de l'insertion voire modifier leurs pratiques et faire, eux aussi, un pas en faveur de l'inclusion…

« Et je pense que, avec OKes, on crée un peu une dynamique qui va dans ce sens-là. Parce que on veut prouver aux entreprises du secteur marchand que ces gens, finalement, sont employables. Euh, et que c'est à eux, ce n'est pas tant aux gens de devenir employables, c'est plutôt aux entreprises de devenir. Enfin de travailler sur leurs « employeurabilité » et pas que les gens travaillent sur leur employabilité. »(ER7 ,l.157-161)

Par contre, la perspective d'activités avec des entreprises dont les attentes ne tiendraient pas compte des conditions spécifiques des chantiers d'insertion et des publics est de nature à générer certaines craintes parmi les professionnels de l'insertion.

« Moi, ce que j'ai peur surtout, ce qu'on va apporter à l'entreprise, par rapport à une entreprise normale, classique. D'accord, comment, ils vont nous demander, par rapport au tarif, à la qualité du travail sauf s'il y a des entreprises qui ont dans l'idée d'aider les chantiers d'insertion. »(ER5 ,l.137-140)

« On n'a pas le droit à l'erreur. Le regard du client est beaucoup plus exigeant que le regard d'une association, d'une mairie, d'une collectivité publique. »(ER7 ,l.277-279)

« … il faut aussi que les salariés soient professionnels qu'ils répondent à ça qu'ils fassent ça ça nous met une pression d'enfer parce qu'à la base il faut pas l'oublier c'est vraiment un public c'est très très éloigné de l'emploi. On est on est là pour revoir vraiment le b-a-ba les bases avec eux mais j'ai l'impression qu'on se perd un peu dans notre mission. »(ER3 ,l.259-263)

4.2.2 L'équilibre économique : ni trop ni trop peu…

Les chantiers d'insertion produisent des biens ou des services générateurs de revenus mais conformément à leur statut, ceux-ci ne doivent pas excéder 30 % des charges liées à ces activités (un peu moins de 50% sur dérogation du CDIAE). En effet, ces contrats à durée déterminée d'insertion sont financés par une aide de l'Etat, compte tenu de la mission d'accompagnement social de ces structures. Mais ce financement a une contrepartie en matière de résultats auxquels les chantiers sont soumis qui maintient sous pression les acteurs des chantiers.

« …parce que si derrière tu ne réussis pas tes objectifs tu peux vraiment être remis en cause en termes de résultats et de financements. »(ER2 ,l.163-165)

Les chantiers sont contraints par cette limite haute de 30 %, mais la réalité économique actuelle impose également à ces structures de l'IAE des revenus propres et un objectif à atteindre.

« Maintenant on a développé d'autres activités parce que la réalité économique des chantiers d'insertion nous le demande d'avoir un petit peu plus de fonds propres des rentrées d'argent en tout cas. » (ER4 ,l.109-111)

« On nous demande un taux d'autofinancement de 30% mais il n'y aucune structure qui y arrive. Pour moi, les chantiers d'insertion doivent être financés par l'Etat. »(ER5 ,l.188-189)

Malgré cette démarche « commerciale » à laquelle tous les chantiers doivent souscrire, il semble que les ACI respectent cette solidarité ancrée dans les valeurs de l'ESS qui interdit aux acteurs associatifs de l'ESS d'entrer en concurrence entre eux.

« Pourquoi on ne va pas vers les usagers parce qu'il y a déjà des associations sur le territoire qui sont déjà sur ce créneau là et on ne peut pas venir en concurrence entre associations. »(ER4 ,l.122-124)

Contraints par ce double objectif, certains professionnels de l'insertion émettent clairement leurs inquiétudes. Conscients de l'intérêt de développer l'activité, mais s'interrogeant sur les priorités de leurs chantiers et leur mission sociale. On retrouve chez les ACI interrogés les préoccupations soulevées par différents auteurs (cf. cadre théorique)

« En premier lieu, c'est de ne pas dénaturer la mission. Il y a les objectifs de développement. Au niveau des ACI, l'objectif est de 30% - développer 30% d'autofinancement - ok mais d'un autre côté, il ne faut pas perdre de vue la mission principale qui est de s'adresser aux publics les plus en difficultés. C'est là, tout l'enjeu du chantier et en tant que responsable du chantier, c'est de maintenir cet équilibre-là. »(ER1 ,l.452-456)

Cet équilibre budgétaire semble doublement contraint, et exacerbé par les financeurs eux-mêmes lorsqu'ils imposent que l'activité commerciale induite n'impacte pas les objectifs qualitatifs et quantitatifs des accompagnements sociaux.

« Il faut toujours faire plus avec moins, c'est quand même difficile, il faut pouvoir trouver un équilibre dans l'auto financement mais il ne faut pas qu'elle prenne trop de place non plus sur la partie d'activité de l'IAE, là par exemple toutes ces actions-là qui nous permettent de nous développer et d'avoir des rentrées financières aussi peuvent aussi parfois, peut être ... pas mal vues mais en tout cas, poser question, interroger nos financeurs en disant voilà c'est peut-être du temps en moins qui sera passé pour les salariés en insertion ou peut être alors un service rendu qui sera moindre. »(ER6 , l.263-269)

A travers certains témoignages, les responsables des chantiers réaffirment clairement leur fidélité aux valeurs sociales de l'IAE, mais une zone d'ombre émerge dans leurs discours quant aux enjeux financiers qui pourraient induire des changements dans les pratiques quotidiennes notamment en matière de sélection dans les procédures de recrutement.

« C'est-à-dire que si on est obligé de faire un chiffre d'affaire particulier, pour l'instant j'ai les mains libres mais si on me dit l'année prochaine il faut que tu passes de XXXX à XXXX là forcément dans le processus de recrutement je serai plus…. aujourd'hui, et j'ai bon espoir que ça ne change pas, on n'a jamais été là-dedans on a toujours été sur la […] mais le risque il est là et le risque il est dans toute l'IAE je pense…» (ER2 , l.288-294)

4.2.3 Les sorties positives, ACI sous une épée de Damoclès

Les financements publics dont bénéficient les ACI, ont leurs contreparties et contraignent ces structures à des objectifs de résultats. C'est ce qu'on appelle les sorties

positives ou sorties dynamiques. Elles garantissent le travail réalisé par les acteurs de l'insertion dans leur mission d'insertion.

La plupart de nos interlocuteurs ont évoqué cet aspect de leur mission dont il apparait qu'il cristallise certaines tensions car il conditionne la survie du chantier.

« Si derrière tu ne réussis pas tes objectifs tu peux vraiment être remis en cause en termes de résultats et de financements. Et donc du coup là c'est indépendamment de l'activité c'est lié aux financeurs. […]…. mais peut-être que je vais le regretter dans un an et demi en disant merde ! j'ai été trop sur la dimension sociale. »(ER2, l.163-171)

Au cours de ces entretiens nous ressentons toujours cette nécessité d'équilibre constant que nous retrouvons dans toutes les activités des chantiers et qui rythme le quotidien des professionnels de l'IAE.

« […]il y a toute une activité à mettre en place, une mission à honorer et en même temps, il faut permettre à ces personnes-là de se réinsérer. On est attendus aussi par rapport à ça, les objectifs nous sont fixés de retour à l'emploi , de retour à la formation dans l'emploi de transition, dans l'emploi durable. […] Il y a toujours cet équilibre-là qu'il faut maintenir entre pouvoir faire notre activité, assurer le service rendu de qualité, pouvoir rendre compte à tous nos partenaires, tous ceux qui nous adressent des salariés en insertion. »(ER6, l.144-150)

Ces objectifs sont définis par une terminologie complexe caractérisée par l'activité dans laquelle le salarié en insertion sera à sa sortie du chantier.

« mais la mission principale reste quand même celle du chantier d'insertion donc la commande publique est une obligation d'accompagnement […]vers de l'emploi, une formation c'est les sorties positives... sortie vers l'emploi durable, sortie dynamique non ! c'est sortie sur de l'emploi de transition Sortie positive et du coup ces 3 types de sortie forment un ensemble qui s'appelle les sorties dynamiques et ce sont les objectifs auxquels on répond par rapport à l'Etat quand on remplit la demande unique. » (ER4, l. 66-72)

Plusieurs de nos interlocuteurs nous confient qu'ils doivent user de certaines stratégies pour répondre à ces exigences des financeurs, notamment dans le choix des publics accompagnés. Ces objectifs de résultats font partie de la multitude de paramètres que les SIAE doivent prendre en compte.

« Et puis après il y a effectivement il y a les objectifs qui nous sont fixés en terme d'insertion pro qui vont agir. C'est-à-dire qu'en fonction de là où tu en es dans l'année tu sais que tu t'es engagé pour tel tel tu vas plutôt orienter ton choix ben oui lui je sais que très facilement on va pouvoir lui offrir une solution de formation qui permettra d'avoir une sortie positive. »(ER2, l.157-161)

Au sein des chantiers, ces acteurs nous font part dans différents entretiens de ce sentiment d'incompréhension qu'ils ressentent face aux financeurs et à leurs attentes. La

mesure des situations sur le terrain semble ne pas être perçue au regard des exigences des pouvoirs publics qui dictent les règles et conditionnent leur financement.

« il y a tous les ans des grandes réunions de cadrage avec la DIRRECTE et je pense qu'il y a aussi des incompréhensions...Ben on va voir parce que les exigences sont pas forcément tout à fait adaptées à celles de notre public »(ER2, l.69-72)

« […] et bien je m'y perds parce qu'il y a un décalage entre normalement ce qu'on est censé faire et leur apporter et en fait les attendus des financeurs et de la société. C'est vrai que que je suis un peu perdu par rapport à ça et parfois c'est malheureux on fait notre maximum j'ai l'impression de bien faire mon travail et pourtant on me dit mais c'est pas suffisant ! c'est un peu décourageant […] il y a de plus en plus de problématique difficultés en plus avec le contexte actuel ça n'arrange rien et au contraire les enjeux ça grimpe, ça grimpe, ça grimpe ! Les exigences sont de plus en plus élevées alors que nous concrètement sur le terrain on a des publics de plus en fragiles et vulnérables. Il y a un décalage complet on ne comprend pas pourquoi on ne répond pas aux critères qu'on nous donne mais c'est tout simplement impossible. »(ER3, l.263-274)

Ces enjeux en matière de sorties positives génèrent chez certaines personnes rencontrées des cas de conscience. Ils expriment leur sentiment d'impuissance et leur difficulté à gérer cette situation, contraints d'un côté par les exigences des pouvoirs publics et de l'autre par les difficultés des salariés vis-à-vis desquels ils ont ce devoir d'accompagnement.

« Bah en fait généralement nous on nous demande qu'il y ait un maximum de salariés qui sortent du chantier sur une formation longue ou un emploi que le parcours soit vraiment sécurisé. Mais voilà à un moment donné on peut pas faire à la place et si la personne n'est pas prête on va pas les obliger non plus parfois j'ai cette impression-là, il faudrait qu'on impose quelque chose au salarié alors que en fait ça ne convient pas à sa situation familiale actuelle et c'est cela que je trouve dommage » (ER3, l.278-283)

Tous les acteurs interrogés semblent unanimes sur ce décalage auquel ils doivent faire face entre leurs conditions de travail avec les personnes accompagnées au quotidien et les modalités liées à l'évaluation de leurs actions quotidiennes.

« Les partenaires institutionnels peuvent certaines fois être un peu trop exigeants par rapport à ce qu'ils demandent et la réalité. »(ER4, l.343-344)

Ces évaluations chiffrées peuvent également être ressenties comme une façon de noter les résultats des efforts déployés au sein du chantier et ainsi de juger la qualité du travail fourni par les acteurs de l'insertion.

« À chaque fois ils se basent sur leur fameux pourcentage combien de salariés sont sortis de vos chantiers ? Et dans ces salariés sortis du chantier, combien sont en recherche d'emploi ?Combien sont en formation longue durée ? Combien sont sur des emplois ? Il faut qu'on ait un maximum de salariés avec des sorties positives on appelle cela positives ou dynamiques pour dire qu'on a bien fait notre travail. » (ER4, l.284-288)

La mission de ces travailleurs sociaux s'arrête dès l'instant où le salarié en insertion termine son contrat de travail et sort du chantier. Pour autant, et compte tenu quelquefois des liens qui ont pu se tisser pendant ces périodes d'emploi en CDDI entre les accompagnés et les accompagnants, il est arrivé que ces derniers reprennent contact quelques temps après leur sortie avec leurs anciens salariés. Dans les extraits suivants, ils témoignent d'une réalité qu'ils pressentaient et dont les chiffres relatifs aux sorties positives ne rendent pas compte.

« Non, Alors ça alors, il y a plusieurs types de sorties. Ouais bah y'a les sorties en formation. Mais par exemple, attention, parce que quand tu regardes les chiffres des sorties, par exemple certains chantiers mettent une sortie positive parce que la personne a passé le permis ou parce qu'elle a fait 2 Mois d'intérim. Les chiffres ne veulent pas, tu vois. » (ER7, l.148-150)

« Sauf que derrière moi je le vois bien les salariés sortent du chantier partent sur une formation longue ou un emploi. Moi je les recontacte quand même derrière, une fois qu'ils sont sortis du chantier. J'arrête pas là le contact je prends des nouvelles savoir comment ça va... et en fait je me rends compte qu'ils sont sortis mais au final quelques mois plus tard ils ont complètement arrêté ...parce que c'était trop tôt parce que l'emploi ne correspondait pas […] Le jour J ah bah c'est super ! la personne s'en va elle a trouvé un emploi […]qui est là pour prendre contact avec elle 3 mois plus tard pour voir si elle est toujours en poste et que ça se passe bien ? Et bien il y a que des personnes de terrain comme moi qui prennent contact avec ces ex-salariés et qui sont au courant que ah bah ça s'est pas bien passé... ça a été trop vite... les critères sont faussés. »(ER3, l.284-303)

4.2.4 Interprétation des résultats : Okes, entre opportunité de développement et conflit d'intérêt

En matière de prestations qui seront proposées par la future conciergerie d'entreprises, il est envisagé dans un premier temps, de s'appuyer sur les prestations effectuées par les chantiers actuels au sein d'ULIS. Ils agiront donc dans leurs domaines de compétences et proposeront les services actuellement disponibles.

On peut distinguer deux situations qui rendent compte des façons dont les prestations sont dispensées aujourd'hui. Certaines s'adressent déjà à des clients de natures diverses : entreprises de l'économie classique, associations ou collectivités locales. Dans le cas de ces chantiers, les prestations sont tarifées et dispensées sans que les clients finaux ne sachent nécessairement qu'elles ont été réalisées par des personnes en insertion. Il semble au regard des témoignages des professionnels que cela induit deux effets bénéfiques.

Le premier est mis en relief à l'issue d'une prestation pour laquelle le client final témoigne de sa satisfaction pour le travail réalisé. Ce retour positif sur la qualité du travail fourni est reçu par les salariés comme une mise en avant de leur savoir faire. Cette reconnaissance agit comme un effet dopant sur leur estime de soi qui est un facteur déterminant pour la réussite du projet qu'ils mènent dans leur parcours sur le chantier d'insertion.

Le deuxième effet positif induit par cet anonymat des salariés en insertion dans le cadre de ces prestations, est le gommage de l'effet stigmatisant de ces chantiers. En effet, la vocation sociale du chantier, peut renvoyer à ses salariés une image dévalorisante en tant que personne assistée. C'est ce qu'exprime Vincent De Gaulejac quand il montre l'effet paradoxal que peut produire l'aide sociale d'une façon générale et le phénomène de « désinsertion » qu'elle peut provoquer (Gaulejac et al., 2014). A la fois « poison et antidote », cette ambigüité est également exprimée par les acteurs de l'IAE rencontrés, et ils témoignent des représentations négatives qui existent au sein des entreprises et dont ils ont été témoins. Cela interroge sur les impacts que cela peut avoir sur le projet de conciergerie et sur l'aspect communication auprès des entreprises.

D'autre part, les responsables témoignent du soin apporté à la préparation du chantier, c'est une véritable répétition qui est faite à l'image d'une troupe de théâtre qui répète avant la représentation devant son public. Ainsi, pour sécuriser la prestation, on n'hésite pas à mettre des moyens humains disproportionnés sans compter l'encadrant technique qui veille et garantit la qualité du travail. Les enjeux représentés par cette prestation auprès d'une clientèle d'entreprises classiques sont clairement exprimés. Les perspectives économiques, mais également sociales pour les publics accompagnés sont perçues comme des opportunités sur ces chantiers. Mais la prudence, voire le refus de s'engager sur des prestations non maitrisées, semble s'imposer quand il est question de se projeter sur des commandes générées par la conciergerie d'entreprises.

La deuxième situation que nous avons rencontrée et qui nous éclaire sur les relations existantes aujourd'hui entre les chantiers et leurs clients est la plus répandue parmi les chantiers d'ULIS. Il s'avère qu'aujourd'hui, les relations qui prévalent sont majoritairement de l'ordre du partenariat plutôt que de la relation marchande. Le terme de partenariat est revenu régulièrement dans les entretiens recueillis. Il traduit un

caractère bienveillant dans la relation qui unit le prestataire et le bénéficiaire. En effet, les clients sont majoritairement des associations, des collectivités locales, des institutions publiques qui souhaitent promouvoir ces chantiers et soutiennent les valeurs sociales que les ACI portent. Ces relations sont de nature à rassurer les équipes de professionnels qui peuvent compter sur une certaine indulgence vis-à-vis des salariés en insertion, comme ils en témoignent dans plusieurs entretiens. Cela ne signifie pas que le travail fourni ne soit pas de qualité, mais cela génère un cadre de travail propice à rassurer un public quelquefois fragile qui sera peut-être moins performant sur le plan de la quantité de travail réalisé dans un temps donné. Cependant, les bases tarifaires sur lesquelles sont calculées ces prestations sont de nature à faire disparaitre toute exigence d'un rendement digne d'une entreprise commerciale spécialisée.

De fait, lorsque nos interlocuteurs se projettent sur les activités à venir dans le cadre de la conciergerie d'entreprises dont le but est de fournir des prestations au sein des entreprises classiques, il apparait clairement des craintes sur les conséquences qu'une trop grande exigence de qualité ou/et de rendement ferait porter sur les salariés en insertion et de facto sur les équipes qui les encadrent. Malgré cela, lors des entretiens, ce projet de conciergerie a d'abord suscité une certaine approbation. Dans un premier temps, les enjeux financiers ne sont pas remis en cause, mais acceptés comme une nécessaire fatalité. Dans un deuxième temps, la perspective de rapprocher les salariés qu'ils accompagnent et les entreprises peut être imaginée comme l'étape ultime de leur accompagnement dans ce parcours d'insertion. Mais ce sont rapidement des termes comme « difficulté », « peur », « crainte », « pression » qui sont utilisés pour exprimer les sentiments ressentis dans cette perspective d'envoyer les salariés accompagnés dans des activités marchandes au cœur des entreprises, les objectifs sociaux rentrant en concurrence avec les objectifs de production. Ces témoignages illustrent ce sentiment des professionnels des chantiers d'être pris en étau comme le décrivent Mélanie Pénau et Laure Servant, qui parlent de « dualité entre production et accompagnement » dans les SIAE (Pénau & Servant, 2012).

Ces différents échanges ont naturellement conduit les professionnels rencontrés à évoquer d'autres objectifs auxquels ils sont actuellement soumis. Depuis 2010, les SIAE sont tenues par des objectifs de sorties positives : un taux de retour à l'emploi durable de 25 % minimum et un taux de sorties dynamiques (encore appelées sorties

positives) de 60%. Aux yeux de nos différents interlocuteurs, les attentes institutionnelles qui évaluent le travail d'accompagnement sur des critères de chiffres et de pourcentage sont déconnectées de la réalité du terrain et du quotidien de ces travailleurs sociaux. Ces témoignages ne sont pas sans nous rappeler ce concept d'*homo economicus*, « monstre anthropologique habité par une supposée rationalité qui ramène tous les problèmes de l'existence humaine à un calcul » (Bourdieu, 2000). Ainsi, il semble que ces contraintes d'objectifs chiffrés fassent peser sur les professionnels de l'insertion un double sentiment d'injustice. En effet, non seulement la qualité de leur travail social d'accompagnement au quotidien est évaluée au regard de critères quantitatifs, mais il semble que ces résultats masquent une réalité toute autre. En effet, plusieurs d'entre eux nous avouent avoir été au-delà de leur mission et avoir enquêté auprès des personnes qu'ils ont accompagnées sur les chantiers. Les sorties qui ont été positives à l'instant T, ne le sont plus forcément un mois plus tard. L'arrêt brutal de l'accompagnement n'a pas permis de rendre suffisamment pérenne la sortie positive.

Les échanges sur ce sujet montrent combien ces impératifs sont prégnants dans le quotidien des différents acteurs de ces chantiers et ils illustrent bien ces obligations de répondre à cette « performance sociale » dont parle P.Gianfaldoni (Gianfaldoni et al., 2020b).

4.3 Le recrutement : un enjeu majeur

4.3.1 Critère d'éligibilité, cadre réglementaire et modalités mises en œuvre dans la phase de recrutement

Parmi ces critères, un des éléments primordiaux qui concerne tous les ACI et auquel les personnes en charge du recrutement sont particulièrement vigilantes, sont ceux qui permettront à la structure de bénéficier des aides pour le financement de ces postes. La plate-forme Beta Inclusion que nous avons évoquée un peu plus haut ne garantit pas cette éligibilité aux postes aidés. C'est un point crucial pour ces structures dont la survie dépend de cet équilibre financier lié aux aides publiques pour l'embauche des CDDI.

« Et puis on a un critère qu'on ne peut pas modifier. C'est qu'on doit prendre des personnes qui habitent sur des communes du Grand Nancy. »(ER3, l.92-94)

« Bah il y a déjà la partie éligibilité ça de toute façon on n'y coupe pas…c'est déjà la base il faut que les personnes soient éligibles à un contrat aidé »(ER1, l.178-179)

Les critères sont multiples et répondent à des quotités spécifiques. La gestion de ces suivis demande d'être à jour au fil des recrutements et d'avoir un tableau de bord qui rende compte de l'ensemble des effectifs du chantier.

« Donc du coup les critères d'éligibilité ça va être le chômage de longue durée ça va être le bénéficiaire des minima sociaux RSA, le statut de travailleur handicapé, résidant QPV. Parce que après nous on a aussi vis-à-vis de nos financeurs on a aussi des critères qu'il faut qu'on respecte par exemple par rapport au RSA pour avoir un financement du conseil départemental il faut que dans nos effectifs on ait au moins 50 % de bénéficiaires du RSA. »(ER1, l.216-221)

Au fil des témoignages, transparait continuellement cet exercice d'équilibriste dont doivent faire preuve les recruteurs dans les ACI. Ils doivent prendre en compte tous ces paramètres chiffrés qui influencent et conditionnent leurs choix dans les phases de recrutement.

« On a aussi par rapport à la politique de la ville pareil au financement de l'État on doit avoir aussi 45 % de personnes qui résident dans les quartiers prioritaires. Ça veut dire que voilà dans nos recrutements il faut veiller à cet équilibre-là. Du coup après bien évidemment il n'y a pas que ça »(ER1, l.226-229

Les nouvelles dispositions dans les modalités de recrutement liées à la mise en place de la plate-forme Beta inclusion au début de l'année 2021 ont profondément modifié les habitudes des professionnels de l'insertion. En effet, jusqu'alors, c'étaient les services

publics de l'emploi qui assuraient cette mission de prescripteur auprès des structures d'insertion. Il incombe ainsi aux acteurs de l'IAE une plus grande responsabilité et un travail accru, comme en témoignent ces deux extraits d'entretiens.

« Au départ c'était Pôle emploi. Quand on organisait un recrutement c'était Pôle emploi qui recevait les candidatures et qui vérifiait l'éligibilité des candidats et qui ensuite nous les transmettrait. Maintenant c'est vrai que c'est complètement le contraire. Enfin c'est pas le contraire mais c'est différent avec la plate-forme inclusion c'est des prescripteurs habilités. Ca veut dire par exemple que si demain on reçoit une candidature d'imagine, c'est le conseiller d'Imagine qui doit vérifier que la personne est bien éligible à un contrat aidé »(ER1, l.183-189)

« ...maintenant on a la plate-forme. Avant on envoyait un appel à candidature à Pôle emploi et on demandait par rapport au nombre de personnes que l'on voulait recruter et ils nous envoyaient une liste de personnes et nous on les appelait et on prenait rendez-vous. »(ER5, l.97-100)

Après quelques mois d'activité, le retour de certains utilisateurs de cette nouvelle plate-forme numérique est pour le moins mitigé.

« Oui c'est ça oui avant c'était vraiment centralisé quand on organisait un recrutement bah voilà on disait à Pôle emploi nous allons recruter un poste d'animateur. Merci de nous envoyer une vingtaine de candidatures. Ils vérifiaient les critères et nous les envoyaient. Maintenant tu vois, je t'avais expliqué aussi les difficultés qu'on peut rencontrer avec la plate-forme inclusion : tu reçois des candidatures en flux continu sur la plate-forme et puis voilà il faut régulièrement les relever et puis quand tu as besoin d'aller extraire des candidatures pour recruter et bien dans ce cas-là tu passes par la plate-forme inclusion. »(ER1, l.205-212)

Dans cette autonomisation du recrutement par le biais de la plateforme Beta inclusion, les professionnels insistent sur le risque supplémentaire que cela induit au regard des critères d'éligibilité qui conditionneront le financement du poste.

« Seulement il faut faire attention parce qu'il y a des critères et si tu n'as pas ces critères-là tu peux embaucher quelqu'un et tu seras obligé de le payer après parce qu'il est pas reconnu éligible au financement ... »(ER5, l.108-110)

L'utilisation de la plateforme apparait clairement chez plusieurs professionnels comme une difficulté supplémentaire dans la gestion des procédures de recrutement qui les prive du travail de présélection que pouvaient réaliser les prescripteurs tels que pôle emploi. Leur expertise dans le domaine de l'emploi et leur connaissance des publics permettaient de guider et de conseiller les recruteurs des chantiers dans ces missions.

« C'est quand même une difficulté, nous le recrutement, il y a des tests, les personnes qui nous étaient envoyées par Pole Emploi elles connaissaient assez finement les missions du chantier et là maintenant, on est sur des candidatures spontanées ou pas. On peut avoir tout un tas de personnes qui postulent qui n'ont pas forcément les compétences sauf si elles nous sont envoyées par des partenaires de réinsertion et de l'emploi. Ça reste quand même une difficulté. »(ER6, l.120-126)

En matière d'organisation, la première phase de recrutement peut passer par une phase d'information collective à l'instar des modalités des centres de formation, permettant ainsi à ceux qui ne sont pas intéressés de ne pas aller plus loin. C'est finalement le demandeur qui choisit dans un premier temps, de donner suite ou pas, sans que cela ait de conséquences. La démarche est un peu inversée par rapport aux démarches de recrutement dans le système de l'emploi classique. En effet, on est davantage dans un concept de mise en forme sociale du travail qui respecte l'envie du demandeur que dans une vision de marchandisation du travail dans laquelle l'employeur achète la force de travail.

« Quand on a un besoin en recrutement on va déposer une annonce, alors ça c'était jusqu'au 31 décembre 2020 on déposait une annonce auprès de Pôle Emploi […] Pourquoi je dis jusqu'au 31 décembre 2020 parce qu'à partir du 1er janvier 2021 a été mise en place la plateforme inclusion beta et là on active ou pas le recrutement. On signifie à l'ensemble des prescripteurs on décroche la Case je veux des candidats. On récupère un certain nombre de candidatures en général une dizaine. Ensuite un jour on va faire une information collective on invite tous les gens dont on a eu les candidatures c'est une réunion qui va durer une petite heure et on on explique les activités les modalités du contrat. À la fin de cette réunion si les personnes le souhaitent on les invite à un entretien individuel. « (ER4, l.83-90)

Le recrutement est une mission qui implique toujours plusieurs acteurs, et malgré la polyvalence de la plupart d'entre eux, ils s'imposent cette rigueur qui consiste à ce chacun remplisse sa mission avec l'expertise qui est la sienne.

« Et le jour J du recrutement, je suis présente et c'est moi qui vois les personnes en recrutement. Sachant qu'on n'est jamais seul, on est toujours par 2. Généralement, c'est avec l'encadrant et avec l'accompagnateur (ou trice). Comme on a la dimension sociale et professionnelle, du coup, il y a besoin d'avoir les 2 personnes, les 2 corps de métier différents. »(ER3, l.70-74)

Lors des entretiens d'embauche, les recruteurs souhaitent mettre à l'aise les candidats et témoignent également, dans ces situations, des valeurs sociales qui dominent sur les chantiers. L'entretien est adapté au public accueilli et doit induire une dynamique positive pour la personne rencontrée.

« On n'est pas comme dans une entreprise ordinaire, à avoir des critères de sélection, à être assez strict. C'est pas vraiment un entretien mais un échange. Du coup un recrutement qui est réussi, que les personnes soient satisfaites quelle que soit la réponse. »(ER3, l.111-114)

Pour certains chantiers, et dans certains cas, les professionnels n'ont pas d'autre choix que de s'appuyer sur des compétences spécifiques déjà maitrisées par les demandeurs. Les enjeux liés à l'importance du client bénéficiaire des prestations de ce chantier induisent cette nécessité de tri parmi les candidatures des demandeurs. Dans ces cas, le

recrutement démarre par une phase de sélection à partir du CV et des pré-requis des candidats.

« Alors l'entretien c'est selon le CV les compétences les besoins. Parce que je peux pas prendre un qui ne connaît pas XXXX du tout pour le mettre sur le chantier du XXXX. Sur la formation je ne peux pas prendre quelqu'un qui a jamais fait de formation et ainsi de suite une secrétaire c'est secrétaire un technicien de surface c'est un technicien de surface. »(ER5, l.102-106)

4.3.2 Les recruteurs dans les ACI : les funambules de l'IAE

Pour certains chantiers, l'appui sur les partenaires prescripteurs, malgré la gestion numérique induite par la plate-forme BETA, est primordial et le réseau tissé entre les prescripteurs et les acteurs de l'IAE permet un travail en amont indispensable.

« Est-ce qu'on a un partenaire qui nous valide qu'il y a une vraie volonté de rentrer dans un processus de formation enfin de de bouger avec un objectif précis. Et ça pour nous c'est extrêmement important d'aller le valider. Donc tu vas aller le valider à l'entretien mais c'est très difficile tu le vois un peu dans la période d'essai pendant les 1 moi. Et surtout c'est travailler avec le partenaire »(ER2, l.136-141)

La situation sociale est un élément qui conditionne les actions de recrutement dans les chantiers, l'embauche est déjà une première réponse à la mission sociale qui leur est confiée.

« J'ai un jeune par exemple que l'on a recruté […] qui est dans une situation sociale et familiale terrible qui est qui a décroché depuis presque 2 ans et demi qui est sans rien sans rien sans rien et qui nous a apporté ça à l'entretien d'embauche en nous disant : voilà[…]là il faut que je bouge et si je viens vous voir c'est que je pense qu'il faut que je me remette progressivement […]on était bien sur la dimension sociale et en plus il nous dit "Et en plus j'ai besoin d'un salaire régulier parce qu'il faut que je trouve un logement au regard de ma situation personnelle" Tous ces éléments-là font que tu te dis pour la dimension sociale […] Allons-y ! »(ER2, l.209-220)

« Mais on va surtout regarder ce que l'on peut leur apporter au vu des difficultés qui ont été relatées par le prescripteur. On va donner la priorité…. entre un jeune qui va multiplier les problématiques sociales on va lui donner la priorité par rapport à un jeune qui aura juste besoin d'un emploi »(ER4, l.92-95)

Sur certains chantiers, les choix sont clairement conditionnés par la situation dans laquelle se trouve la personne et on prend en compte le besoin de cette personne au regard de ses problématiques sociales. Dans une certaine mesure, ses chances d'être recrutée sont proportionnelles à ses difficultés.

« Alors, moi, par principe, je ne pars pas du principe d'avoir des critères. Au niveau de l'âge, peu m'importe. Au niveau de la santé, peu m'importe. Là-dessus, j'ai vraiment pas de critère. Quelqu'un qui n'a pas d'expérience dans XXXX, ça ne me dérange pas. […]Quelqu'un qui est vraiment en détresse et qui a vraiment besoin de ce poste-là pour se re-booster. Je vais être plus tentée de prendre cette personne-là que quelqu'un qui n'en n'a pas trop l'utilité. »(ER3, l.83-90)

Malgré la volonté de prioriser les situations pour lesquelles l'action sociale est patente et indiscutable, les impératifs de recrutement doivent également répondre aux exigences de l'activité du chantier. Le cahier des charges du poste à pourvoir impose aux recruteurs de s'appuyer, pour le choix des personnes, sur des critères de compétences ou d'aptitudes.

« Des fois il faut aussi qu'on tienne compte des… comment dire… de ce qui est demandé, des compétences qui sont demandées par rapport au poste… ah c'est sûr que quand on va recruter quelqu'un qui va tenir l'accueil XXXX on a d'autres attentes que si on recrute quelqu'un pour l'accueil de XXXX hein voilà il y a peut-être cela comment dire... des choses sur lesquelles on va peut-être être un petit peu plus exigeant par exemple la maîtrise du français[…] Bah tu vois par exemple même par rapport au recrutement XXXX on parlait du permis de conduire bah tu vois ça va être un critère de recrutement. Tout dépend du poste et des attendus qu'on va avoir »(ER1, l.233-245)

Une fois de plus, il sera question de bien régler le curseur et de maintenir cet équilibre entre la volonté de remplir sa mission sociale et son devoir de répondre aux impératifs du chantier par rapport aux attentes des clients quels qu'ils soient.

« Voilà bon après le tout c'est de trouver un équilibre on va essayer sur certains postes d'être un peu plus exigeant de demander des compétences supplémentaires. Mais en parallèle avoir des postes peut-être un petit peu plus plus souples, accueillir des personnes plus en difficulté sur certains par rapport à la maîtrise de la langue voilà la mobilité… »(ER1, l.247-251)

Les contraintes de recrutement finalement s'inscrivent également dans cette gestion de l'équilibre car le but n'est pas tant de recruter une personne qu'une équipe. Cette dimension doit être prise en compte par les professionnels quand ils doivent embaucher des salariés en CDDI.

« Enfin voilà c'est… pour moi… c'est trouver un équilibre entre les profils. Ce n'est pas tant trouver une personne, quoi. »(ER7, l.132-133)

Le secteur de l'IAE n'échappe pas non plus aux risques liés aux erreurs de recrutement et les professionnels sont conscients que la manipulation existe également parmi les demandeurs.

« Un bon recrutement c'est un recrutement dans lequel tu vas pouvoir très vite cerner des objectifs et croiser les doigts pour pas que tu te sois fait enfumer parce qu'il y en a qui sont très très forts. » (ER2, l.223-225)

Certains postes permettent des aménagements qui tiennent compte des difficultés sociales des publics en insertion. Une projection dans des prestations classiques induira la nécessité d'imposer à la personne de lever elle-même les freins qui la bloquent.

« C'est pareil ça dépend des postes. Je sais que par exemple sur l'équipe XXXX, elle arrive un petit peu à aménager une période d'adaptation avec les horaires le temps qu'elle trouve une solution de garde on va peut-être être un peu plus souple par rapport aux horaires. Mais voilà c'est parce que l'activité le permet. Si c'est quelqu'un à qui on va demander d'aller en prestation là c'est sûr qu'il va y avoir des contraintes horaires et qu'on pourra pas y déroger et donc là on va peut-être être plus exigeant. On va dire : « Est-ce que vous avez une solution de garde pour vos enfants ? »(ER1, l.265-271)

La perspective de la future conciergerie d'entreprises réinterroge les professionnels sur leurs modalités et leurs choix par rapport à leurs critères de sélection des salariés qui seront susceptibles d'y travailler. Il semble évident qu'une organisation différente s'impose en matière de gestion des ressources humaines.

C'est là où j'ai un peu peur. Il faudra cibler le recrutement. (ER5, l.174)

« C'est sûr que demain on travaillera avec des entreprises il y aura d'autres d'exigences encore…hein on avait déjà parlé que les personnes qui vont travailler pour OK entreprises on aura d'autres critères dans le recrutement ou alors il faut que ce soit des personnes […] avec qui on aura pu justement travailler l'employabilité et pu lever déjà certains freins à l'emploi. »(ER1, l.338-343)

Une solution qui consiste à trouver une personne plus proche de l'emploi reste une opportunité qui tendrait à répondre aux enjeux de cette conciergerie d'entreprises dont la vocation est de répondre aux besoins du secteur marchand.

« Je pense que du coup bon bah voilà on va démarrer petit ça va se faire progressivement. Mais je pense qu'en termes de suivi ça sera pas la même chose. Je pense que du coup il faudrait vraiment qu'on mette plus l'accent... que la personne soit plus préparée. Ça nécessitera ...bon sauf si voilà au niveau du recrutement on arrive à trouver des personnes dont l'employabilité est plus forte, plus proche de l'emploi moins de freins. Sinon ça veut dire qu'au niveau de l'accompagnement il faudrait que ça soit quelqu'un avec qui on a déjà pu beaucoup travailler les freins à l'emploi. »(ER1, l.351-357)

L'anticipation d'une plus grande exigence des clients de l'économie classique transparait en filigrane des discours des acteurs des ACI en charge du recrutement. Une certaine gêne dans les propos laisse entendre que les futures actions dans les entreprises ne peuvent être gérées de la même manière qu'actuellement.

« Je pense quand même que, bah voilà, ça va nécessiter plus d'exigence dans le recrutement et puis du coup de renforcer le suivi. Voilà donc je pense que l'équipe qui sera mobilisée sur OK entreprises services ça nécessitera justement plus de suivi des prestations qui seront faites en entreprise pour qui... je dis pas que la qualité doit être moindre ailleurs… » (ER1, l.362-366)

4.3.3 Le chaos ou l'harmonie

Le mot équilibre est celui qui semble être revenu le plus souvent dans la plupart des entretiens menés. En opposition, la violence de certains termes exprimés témoigne de l'importance de cette étape de recrutement pour la survie du chantier.

« Après derrière dans les choix qui sont les nôtres et qui reposent beaucoup sur l'ASP et moi. Il y a la question de l'équilibre il faut que les groupes tiennent on peut pas prendre que XXXX qui ont plein de casseroles ouais parce qu'on sait que ça va exploser. »(ER2, l.152-157)

Pour que règne l'harmonie sur le chantier, les professionnels doivent veiller d'une façon discrète et efficace, car il faut, là encore, sécuriser l'activité et tout à la fois rassurer un public fragile qui pourrait rapidement perdre pied.

« En général quand c'est la première fois qu'ils vont vers l'inconnu, j'essaie toujours d'être là pour les rassurer et leur montrer que tout va bien. On n'est pas à l'abri qu'il y ait un petit couac ou un aléa du coup moi je suis un petit peu derrière la scène, on me voit pas je suis cachée mais je cours un petit peu partout pour résoudre les problèmes pour éviter... que ça se voie le moins possible »(ER3, l.245-249)

« Prendre… voilà des…, c'est important aussi faire attention à certains euh certaines personnalités qui vont peut-être, euh. Comment dire euh s'entraîner ensemble dans des, dans des dérives euh voilà par exemple ne pas mettre deux profils addictifs dans une même équipe ou pas deux profils euh euh qui ont des problèmes avec la justice. »(ER7, l.128-132)

L'équilibre du chantier tient également à la gestion des activités et des prestations proposées. Il semble que les responsables des chantiers mettent tout en œuvre pour sécuriser ces activités et s'interdisent d'investiguer un chantier non maitrisé en amont de la prestation. Cela réduit le champ des prestations, mais garantit le bon fonctionnement de l'ensemble.

« […] il faut vraiment pour des choses qui sont assez simples organiser un certain nombre de procédures simples rassurantes répétitives qui fait que ça se déroule bien. Mais je me lancerai pas dans quelque chose que je ne peux pas maîtriser en amont. Et c'est là qu'est la difficulté je pense. »(ER2, l.267-270)

La perspective d'activités dans le service marchand agit comme un révélateur qui nous permet de mieux comprendre ce sentiment ambigu que nous confient nos interlocuteurs.

« J'ai l'impression qu'il y a de plus en plus cette envie de créer des structures d'insertion que ce soit des chantiers ou d'autres mais moi j'ai l'impression aujourd'hui qu'on nous met une certaine pression d'un côté on nous fait comprendre que...enfin... les personnes qu'on côtoie nous disent on sait on comprend que c'est un public fragile vulnérable mais…. à chaque fois il y a ce mais... voilà on comprend mais d'un autre côté il faut aussi que les salariés soient professionnels qu'ils répondent à ça qu'ils fassent ça ça nous met une pression d'enfer parce qu'à la base il faut pas l'oublier : c'est vraiment un public c'est très très éloigné de l'emploi »(ER3, l.254-261)

« ...c'est une question de dosage. Tu vois moi je pense que c'est vraiment une question de dosage parce que ça nous offre des situations intéressantes. Mais il faut monter en compétence du côté de l'encadrant technique. »(ER2, l.313-316)

4.3.4 Interprétation des résultats : la grande tentation

- La plateforme inclusion

Nul doute que l'activité de recrutement est non seulement une activité récurrente au sein des ACI, mais également un point sensible dans les missions de ses acteurs. En effet, à travers l'ensemble des entretiens sur les différents chantiers d'ULIS, il apparait que ce sont bien l'ensemble des professionnels, accompagnateurs socioprofessionnels, encadrants techniques et responsables des chantiers qui interviennent sur cette mission de recrutement. L'apparition début 2021 de la plate-forme numérique inclusion béta ne semble pas faire l'unanimité. En effet, en dehors de son ergonomie, elle a généré deux effets lourds de conséquences pour les SIAE que nos interlocuteurs déplorent.

La première est d'ordre financière et fait peser une pression supplémentaire sur les ACI. En effet, l'aide au poste est conditionnée par un certain nombre de critères d'éligibilité des publics. Cette plate-forme permet à différents acteurs habilités autres que ceux habituels (Pôle emploi,…) de positionner des candidats, mais des demandeurs d'emploi peuvent également s'y inscrire de leur propre initiative. Ce sont donc les recruteurs qui devront vérifier les critères qui permettront le financement du poste. En cas d'erreur, c'est la structure qui devra financer sur ses fonds propres.

Le deuxième effet négatif est de ne plus bénéficier de l'expertise des prescripteurs habituels qui, d'une part possédaient une meilleure connaissance des candidats qu'ils accompagnaient, et d'autre part avaient également une expérience des activités des chantiers. Cela leur permettait de prescrire les candidats les plus adaptés lors des phases de recrutement. Cette plate-forme numérique, développée à l'issue des promesses faites par le gouvernement de créer 100 000 emplois supplémentaires en insertion à l'horizon 2022, dans le cadre du plan pauvreté de 2018, a certainement allégé le travail des prescripteurs habituels. Mais les entretiens menés confirment combien, dans le même temps, il a alourdi celui des SIAE et confirmé leur rôle d'« acteurs du service public de l'emploi » tel que le décrit Bernard BALZANI dans l'ouvrage « L'insertion par l'Activité Economique : une catégorie à exclure ? ».

- Le recrutement : des dilemmes cornéliens

Confirmation nous a bien été apportée dans plusieurs propos recueillis, qu'au sein des SIAE, les ACI font partie des structures dans lesquelles on retrouve les publics les plus éloignés de l'emploi. Quelques témoignages expriment clairement cette volonté de recruter les « plus inemployables » afin d'être au cœur de la vocation sociale des chantiers. Néanmoins, tous nos interlocuteurs témoignent de cette nécessité dans le recrutement de tenir compte de certains critères d'employabilité au regard des activités proposées dans les chantiers (connaissance de la langue, possession du permis de conduire,…). Mais le curseur s'avère quelques fois difficile à ajuster entre l'envie de remplir sa mission sociale et le besoin de répondre à des prestations chez certains clients. Ainsi, les deux objectifs conjugués, économiques d'une part et de « performance sociale » de l'autre, concourent-ils à confirmer cette tentation dans les processus de recrutement de choisir les plus employables des inemployables. Nous sommes au cœur des problématiques soulevées par Clément Gérome dans le chapitre de l'ouvrage « le piège de l'employabilité ».

Quand nous avons abordé la création de la future conciergerie d'entreprises, il s'est avéré assez clair que la perspective de ces prestations auprès du secteur marchand induit une pression sur les équipes d'encadrement et les propos trahissent cette tentation d'aller recruter des personnes dont l'expérience et les compétences permettront de satisfaire ces clients exigeants. Il semble bien qu'OKes exacerbe cette ambivalence déjà présente mais dont les conséquences étaient moindres pour les équipes de professionnels.

- Des stratégies sur mesure

Au fil de mes entretiens et à mesure que mes interlocuteurs me faisaient part de leurs contraintes, apparaissaient également tout un ensemble de stratégies dont ils avaient appris à faire preuve pour tenter de résoudre les difficultés que nous avons évoquées auparavant.

La première de celles-ci consiste à accompagner en permanence les salariés. C'est principalement le rôle de l'encadrant technique, mais pas uniquement, et je ne peux m'empêcher de citer ce témoignage si révélateur.

« moi je suis un petit peu derrière la scène, on me voit pas, je suis caché, mais je cours un petit peu partout pour résoudre les problèmes, pour éviter... que ça se voit le moins possible »

Tous les chantiers sont unanimes sur la responsabilité que porte l'encadrant technique et lorsque les responsables des chantiers envisagent les prestations marchandes à destination des entreprises dans la future conciergerie, ils soulignent tous l'indispensable professionnalisme dont il devra faire preuve. Les stratégies d'accompagnement reposent également sur des logiques collectives et des fonctionnements en équipe. Faire travailler les personnes accompagnées en binôme les rassure et améliore de fait la qualité du travail fourni.

Il s'ensuit que la stratégie de recrutement doive nécessairement davantage tenir compte de la cohérence du groupe que des qualités intrinsèques de chaque individu. Ils nous confirment rechercher une équipe dont la diversité des membres induira une dynamique vertueuse et complémentaire. Ce mixage permettra de répondre à ces tensions entre les objectifs sociaux et les objectifs de production. Mais les professionnels des chantiers doivent néanmoins porter une attention particulière à des incompatibilités qui risqueraient de fragiliser le chantier. Ainsi, dans leurs choix de recrutement doivent-ils anticiper et veiller à cet équilibre des compétences et des compatibilités d'humeur des salariés entre eux.

En lien avec la précédente, et mise en avant par différents interlocuteurs lorsqu'il s'agit d'envisager les prestations d'OKes, la stratégie de la dernière marche permettrait de sécuriser et de valider un parcours en fin de contrat. En effet, il s'agit de ne positionner sur les prestations les plus exigeantes, à l'instar de celles qui se profilent dans le cadre de la conciergerie, que les salariés en fin de parcours qui ont levé la plupart des freins sociaux, qui ont bénéficié d'une formation ou qui ont retrouvé à travers ce contrat d'insertion, une confiance en eux suffisante pour appréhender la mission à réaliser.

Au milieu de toutes les exigences sociales, économiques, et institutionnelles, les travailleurs sociaux des ACI tentent de développer des stratégies sur mesure dont il est impératif qu'elles soient en permanence ajustées à la fragilité des publics accueillis et aux particularités qui font la diversité de la nature humaine.

Conclusion

Depuis le début de cette formation en Master F2TD et grâce à ce stage en alternance au sein de la fédération d'associations ULIS, j'ai pu découvrir un écosystème riche et complexe au cœur de l'ESS : l'insertion par l'activité économique.

- Intérêt et limite de ce travail

Certes cet échantillon observé sur le territoire de la Métropole du Grand Nancy m'a offert une vision restreinte dans le temps et dans l'espace de ce que représente ce secteur d'activité à la croisée d'enjeux sociaux, politiques et économiques. Je n'ai pas pu autant que je l'aurais souhaité, par manque de temps, suivre de près toutes les activités réalisées sur ces chantiers, ni rencontrer toutes les personnes impliquées. Ma vision est nécessairement parcellaire et mon analyse incomplète. De plus, mon exploration s'est cantonnée à des ACI dans une seule fédération d'associations regroupant environ 150 personnes. Il existe une multitude d'ACI dont les activités et les modalités organisationnelles sont spécifiques. Mais au regard des lectures convoquées et de l'expertise de leurs auteurs, j'ai pu malgré tout vérifier, par mon travail de terrain auprès des professionnels rencontrés, combien les problématiques soulevées à l'échelle de cette fédération d'associations reflétaient celles mis en lumière par différents auteurs qui font référence.

En effet, la mission qui m'a été confiée dans le cadre de ce stage a modélisé en partie certains des enjeux de l'IAE. Cette mission de création d'une conciergerie d'entreprises souhaitée par les pouvoirs publics du territoire et certains acteurs économiques m'a permis de mieux comprendre ces multiples attentes à la croisée desquelles se trouvent les chantiers d'insertion et les travailleurs sociaux.

Le souhait des pouvoirs publics de mobiliser ces acteurs de l'insertion pour dynamiser l'économie locale tout en les encourageant à s'autonomiser financièrement à travers une logique gestionnaire m'a incité à comprendre comment étaient perçus ces enjeux par les professionnels dans leurs activités quotidiennes.

Au gré des rencontres et du travail effectué dans le cadre de cette création d'une conciergerie, j'ai émis plusieurs hypothèses sur l'impact de ce projet dans l'équilibre des chantiers et dans les modifications possibles du quotidien des professionnels. Après

m'être entretenu avec plusieurs d'entre eux, je livre ici la synthèse que j'en ai faite et mes conclusions. Je terminerai en suggérant quelques pistes de réflexion nées de ces rencontres et des échanges enrichissants dont j'ai pu profiter auprès de l'ensemble des professionnels.

- Retour sur nos hypothèses

L'hypothèse selon laquelle sur ces chantiers la plupart des activités étaient réalisées dans une relation de partenariat plutôt que client, au sens des relations qui prévalent dans l'économie classique, s'avère fondée. Il en découle une certaine bienveillance de la part des partenaires qui souhaitent participer à cette mission sociale portée par les chantiers. Comme nous l'avons souligné, cela n'enlève en rien la qualité du travail fourni, mais génère un climat de travail rassurant pour les salariés ainsi que pour les travailleurs sociaux qui les accompagnent au sein des ACI. Notons malgré tout, parmi les chantiers, quelques activités marchandes sécurisées par une équipe en surnombre et un encadrant technique expert et présent lors de la prestation.

Contraints par des objectifs financiers qui s'accroissent à mesure que la « puissance publique » diminue sa contribution, les professionnels rencontrés reconnaissent l'intérêt financier de ce projet qui permettrait de garantir la survie de leur environnement de travail. Ils y voient également une opportunité de permettre aux salariés qu'ils accompagnent de rencontrer les entreprises classiques et, in fine, dans les perspectives les meilleures, de s'y insérer.

Parallèlement, ils craignent également de devoir répondre à des exigences de production qu'ils ne pourraient pas satisfaire et qui mettraient en situation d'échec les publics fragiles qu'ils accompagnent. D'autre part, ces objectifs financiers s'ajoutant aux objectifs de « performances sociales » auxquels ils sont déjà soumis, sont de nature à alourdir leur travail de gestionnaire au détriment de leur mission d'accompagnement social, raison d'être du métier qu'ils ont choisi.

- Pistes d'actions

La mise en place de la future conciergerie d'entreprises OKes et les activités qu'elle va engendrer devra tenir compte de cette posture d'équilibriste à laquelle sont contraints les travailleurs sociaux dans les ACI d'ULIS.

- L'accompagnement

La notion d'accompagnement qui prévaut et qui incarne le mieux le travail des professionnels doit nécessairement transparaître dans les stratégies à mettre en place. Ainsi il pourrait être envisagé que :

- les salariés envoyés en prestation dans le cadre de la conciergerie ne soient pas seuls pour effectuer la prestation. Ils devraient être accompagnés soit par l'encadrant technique maîtrisant l'activité, soit par un autre salarié en insertion plus ancien ou bénéficiant de l'expertise suffisante pour réaliser le travail. Une démarche s'apparentant à l'apprentissage s'imposerait pour toute prestation devant être réalisée en entreprise.

- seuls les salariés en fin de parcours, se sentant prêts à retourner dans un emploi classique, pourraient se positionner sur cette dernière marche, véritable sas d'entrée dans l'entreprise.

« Peut-être que OKes, c'est la vraie dernière marche, parce qu'elle met en entreprise en gardant les gens en CDDI. Moi, c'est comme ça que je… que j'idéalise. Après, ça ne sera peut-être pas comme ça dans les faits, mais. J'espère qu'OKes peut devenir la dernière marche de l'IAE. » (ER7, l.242-245)

- Le recrutement

Il apparait clairement que compte tenu des objectifs auxquels sont soumis les ACI, il est impératif de mettre en place une stratégie de recrutement pertinente et réaliste. Il faut donc rester fidèle à la vocation sociale et répondre à une logique gestionnaire plus prégnante. Il semblerait possible de :

- travailler cet équilibre dans les recrutements et composer des équipes dont la complémentarité des personnalités et des compétences pourraient permettre de former des duos ou des équipes aptes à remplir les missions auxquelles OKes devra répondre.

- recruter des personnes qui, bien qu'ayant des difficultés et des freins à lever d'ordre sociaux, n'en sont pas moins compétentes dans certains domaines professionnels et pourraient assumer un rôle de « maître d'apprentissage ». Ce rôle pourrait avoir de surcroît un impact positif sur l'estime de soi et valoriser leurs acquis professionnels.

- La formation

Un des aspects de l'accompagnement dans ces SIAE est d'inscrire le salarié dans un projet professionnel. Le chantier d'insertion est un véritablement tremplin, terme qui induit une dynamique d'étape et de préparation à une autre situation. Ainsi, dans de nombreux parcours, une formation est proposée au salarié en insertion afin d'acquérir de nouvelles connaissances et d'anticiper sa sortie du chantier. Je pense que certaines entreprises pourraient être intéressées par des prestations dans leur environnement de travail sur certaines tâches clairement identifiées.

Ainsi, il pourrait être intéressant de :

- développer des partenariats avec des entreprises en proposant de réaliser sur leur site, mais avec un encadrant technique du chantier d'insertion, des prestations permettant une action de formation en situation de travail. Les personnes en insertion seraient en CDDI et le pilotage serait réalisé par l'encadrant technique. Les salariés pourraient ainsi se retrouver tout à la fois dans un contexte sécurisant et qui tient compte de leurs difficultés, mais également se rapprocher du monde de l'entreprise « classique ».

- d'exporter les valeurs sociales de l'IAE dans l'économie classique et ainsi témoigner de la qualité des relations humaines qui y prévalent. Cette expérience pourrait également avoir l'avantage de contribuer à faire disparaitre cette étiquette dévalorisante et stigmatisante de l'insertion.

Pensée utopique, peut-être, mais qu'importe ! Si l'on est convaincu qu'une « gestion humaine des ressources » est de loin préférable à une « gestion des ressources humaines » (Gaulejac, 2014).

Bibliographie :

Article 4—Arrêté du 7 avril 2020 portant création d'un traitement automatisé de données à caractère personnel relatif à un téléservice visant à faciliter la mise en œuvre des parcours d'insertion par l'activité économique dénommé « plateforme de l'inclusion »—Légifrance. (s. d.). Consulté 6 février 2021, à l'adresse https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000041847044

Article L5312-1—Code du travail—Légifrance. (2019, juillet 26). https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038901952/

Auer, P., & Gazier, B. (2006). *L'introuvable sécurité de l'emploi*. Flammarion.

Auger, E., Deboudt, N., & homas Ducharne, Marie-José Durr, Vincent Greiner, Marie-Laure Kayali, Philippe Marchet. (2017). *Des signes de reprise économique*. *N°9*. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2899415

Autès, M. (1999). *Les paradoxes du travail social*. https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/paradoxes-du-travail-social

Balzani, B., Creusat, E., & Garcia-Bardidia, R. (2018). V. L'Insertion par l'Activité Economique : Une catégorie à exclure ? In A. Béji-Bécheur, P. Codello, & P. Château-Terrisse, *GESS* (p. 100). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0100

Bécheur, A., Codello, P., & Château-Terrisse, P. (Éds.). (2018). *GESS : Gestion des entreprises sociales et solidaires*. Éditions EMS, management & société.

Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*. Éditions du Seuil. http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782021069297

Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Presses Universitaires de France.

Chauvière, M. (2007). *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. La Découverte. http://journals.openedition.org/lectures/3698

CIE. (2019). *Le Pacte d'ambition*. 18.

Colomes, J., & Caire, G. (2020). Vers une institutionnalisation de la co-construction des politiques publiques en économie sociale et solidaire ? : L'exemple de la Nouvelle-Aquitaine. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Décmbr*(5), 887. https://doi.org/10.3917/reru.205.0887

Demoustier, D. (2010). Economie sociale et solidaire et régulation territoriale. Étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes. *Géographie, économie, société*, *12*(1), 89-109. https://doi.org/10.3166/ges.12.89-109

Éric Creusat, Bernard Balzani, & Garcia-Bardidia, R. (2018). La professionnalisation des SIAE : Entre désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable. In E. Bioteau & P. Glémain (Éds.), *Entreprises solidaires : L'économie sociale et solidaire en question(s)*. Presses universitaires de Rennes. http://books.openedition.org/pur/57970

Frétigné, C. (2008). Michel Chauvière, Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation. *Lectures*. http://journals.openedition.org/lectures/597

Gaulejac, V. de. (2014). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Points.

Gaulejac, V. de, Blondel, F., & Taboada Leonetti, I. (2014). *La lutte des places* (Nouvelle édition revue et augmentée). Desclée de Brouwer.

Gazier, B. (s. d.). *L'Introuvable sécurité de l'emploi de Bernard Gazier—Editions Flammarion*. Consulté 3 février 2021, à l'adresse https://editions.flammarion.com/l-introuvable-securite-de-lemploi/9782082105750

Gazier, B. (1990). L'employabilité : Brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail*, *32*(4), 575-584. https://doi.org/10.3406/sotra.1990.2531

Gérard, P., & Jean-Paul, M. (2019). *Rapport d'activité Les Ecollecteurs* (p. 15).

Gérome, C. (s. d.). *©PressDeoscuunimveenrtsitdaeirtreasvdaiel Rennes* –. 12.

Gérome, C., Moatty, F., Glaymann, D., & Durand, J.-P. (Éds.). (2017). *Le piège de l'employabilité : Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*. Presses universitaires de Rennes.

Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, *38*(2), 129. https://doi.org/10.3917/inno.038.0129

Gianfaldoni, P. (2014). La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique. *RECMA*, *N° 333*(3), 91-106.

Gianfaldoni, P. (2018). Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail. *Marché et organisations*, *31*(1), 81. https://doi.org/10.3917/maorg.031.0081

Gianfaldoni, P., Lerouvillois, P., & Dupuis, O. (2020). Les impulsions concurrentielles dans l'insertion par l'activité économique. *Vie sociale*, *n°31-32*(3), 241. https://doi.org/10.3917/vsoc.203.0241

Gianfaldoni, P., & Rostaing, F. (2010). L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : Entre politique publique et gouvernance. *Politiques et management public*, *Vol. 27/1*, 143-165.

Glaymann, D. (2018, février 27). Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux. (2017). Presses Universitaires de Rennes,. *Dominique Glaymann*. https://dominique-glaymann.com/le-piege-de-lemployabilite-critique-dune-notion-au-regard-de-ses-usages-sociaux-2017-presses-universitaires-de-rennes/

Glémain, P., & Réseau interuniversitaire d'économie sociale et solidaire (Éds.). (2015). *Entreprises solidaires : L'économie sociale et solidaire en question(s) ; [... XIIIe rencontres du Réseau inter-universitaire de l'ESS d'Angers ... 5, 6 et 7 juin 2013 à Angers ...]*. Presses universitaires de Rennes.

Glémain, P., & Richez-Battesti, N. (Éds.). (2018). *Économie sociale et social business ? Au défi d'entreprendre et se financer*. L'Harmattan.

Histoire de l'IAE | Avise.org. (2019, avril). https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/histoire-de-liae

Juan, M., Laville, J.-L., & Subirats, J. (Éds.). (2020). *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*. Érès éditions.

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*, *14*(2), 5. https://doi.org/10.3917/ror.142.0005

Laville, J.-L. (2016). *L' économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats* (Nouvelle édition). Éditions du Seuil.

Le nouveau management public. (2009, 27). https://www.canal-u.tv/video/canal_socio/le_nouveau_management_public.4489

L'économie sociale et solidaire _ Presse universitaire. (2020). *presse universitaire*.

Legros, P. (2020). Enjeux et finalités du management dans le travail social : De la rationalisation à l'entrepreneuriat social. *Le sociographe*, *N°70*(2), 66. https://doi.org/10.3917/graph.070.0066

Les Echos Le Parisien Evénements. (2020). *FDAF - Accompagnement des structures de l'Économie sociale et solidaire*. https://www.youtube.com/watch?v=qc6R6DDsO4Y&t=1206s

MARCHAL. (2019a). *Rapport_d_activites-IMAGINE*.

MARCHAL,J.-P.(2019b).*Rapport_d_activites_2019_REBOND*. http://ulislorraine.fr/images/rapport_d_activite_ulis/Rapport_d_activites_2019_REBOND.pdf

Métropole du Grand Nancy Portrait d'agglomération. (2017). 8.

Ministère du travail,de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. (2016, septembre 30).

BO du Ministère du travail,de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. https://travailemploi.gouv.fr/publications/picts/bo/20160009/tre_20160009_0000_0010.pdf

Ministère du Travail, de l'Emploi et de, & Travail, M. du. (2019, 10). *Insertion par l'activité économique*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique/

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : Une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.

Pénau, M., & Servant, L. (2012). La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique. *Le sociographe*, *Hors-série 5*(5), 159-182.

Pénicaud, M. (2021, janvier 13). *Signature d'un accord-cadre national pour la formation des salariés de l'insertion par l'activité économique (IAE)*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/signature-d-un-accord-cadre-national-pour-la-formation-des-salaries-de-

Perilleux, T. (2005). *L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale*.

Rémy, 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. https://doi.org/10.4000/travailemploi.7694

Semenowicz, P. (2018a). Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : À la recherche du meilleur compromis. *Formation emploi*, *141*, 175-192. https://doi.org/10.4000/formationemploi.5327

Semenowicz, P. (2018b). Les collaborations entre entreprises marchandes et structure d'insertion par l'activité économique. Une analyse en termes de complémentarité des activités. In E. Bioteau & P. Glémain (Éds.), *Entreprises solidaires : L'économie sociale et solidaire en question(s)* (p. 49-62). Presses universitaires de Rennes. http://books.openedition.org/pur/57969

Sénat. (s. d.). *Proposition de loi Inclusion dans l'emploi par l'activité économique*. Consulté 2 juin 2021, à l'adresse http://www.senat.fr/rap/l20-017/l20-0173.html

Synesi. (2020, septembre 17). *Une nouvelle réforme de l'IAE sur les rails…*. Synesi. https://synesi.fr/une-nouvelle-reforme-de-liae-sur-les-rails/

Thill, A. (2018). *Question n°6512—Assemblée nationale*. https://questions.assemblee-nationale.fr/q15/15-6512QE.htm

Une loi pour renforcer l'inclusion dans l'emploi | Avise.org. (2021). https://www.avise.org/actualites/une-loi-pour-renforcer-linclusion-dans-lemploi

Table des sigles

ACI Ateliers et Chantiers d'Insertion

AI Association Intermédiaire

APL Aide Personnalisée au Logement

ASP Accompagnateur Socioprofessionnel

ASS Allocation de Solidarité Spécifique

BEP Brevet d'Etudes Professionnelles

BRSA Bénéficiaire du Revenu de Solidarité Active

CCAS Centre Communal ou Intercommunal d'Action Sociale

CDD Contrat à Durée Déterminée

CDDI Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CDI Contrat à Durée Indéterminée

CEE Communauté Economique Européenne

CHRS Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CIP Conseillère en Insertion Professionnelle

CV Curriculum vitæ

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

EI Entreprise d'Insertion

ESAT Etablissements et services d'aide par le travail

ETI Encadrant Technique d'Insertion

ETP Equivalent Temps Plein

ETPI Equivalent Temps Plein d'Insertion

ETTI Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion

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

GPEC Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

IAE Insertion par l'Activité Economique

IGAS Inspections Générales des Affaires Sociales

INSEE Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MDS Maison Des Solidarités

PMSMP Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel

QPV Quartier Prioritaire de la Ville

RMI Revenu Minimum d'Insertion

RQ Régie de Quartier

RQTH Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

SIAE Structures de l'Insertion par l'Activité Economique

Annexes 1

Grille d'entretien	
Thématiques	**Questions**
Amorce (parcours professionnel, sujet,...)	✓ Expliquer le but de cet entretien, remerciements pour cet échange et modalités d'enregistrement (entretien anonymisé, retranscrit en annexe du mémoire). ✓ Comment es tu arrivé(e) à ce poste chez ULIS et quel est ton itinéraire ?
Description du poste occupé, rôle et fonction au sein de la structure	✓ Pourrais-tu décrire la structure dans laquelle tu travailles aujourd'hui et quels en sont les objectifs ? ✓ C'est quoi ton travail aujourd'hui au sein de Rebond ?
Les enjeux liés au recrutement	Dans le cadre de tes missions, tu es ainsi amenée à faire des recrutements de salariés en insertion. ✓ Comment tu procèdes quand tu as des recrutements à réaliser ? ✓ *Question relance : (Comment réussis tu à choisir les personnes que tu dois embaucher ?)* ✓ C'est quoi pour toi bien réussir un recrutement ? (As-tu un ou des exemples en tête dont tu puisses dire : « là, c'est une belle réussite ! » ✓ *Question relance : (As-tu pu analyser à quoi est dû ce succès ?)*

Un nouveau modèle économique (SAS OKes) au sein des structures d'insertion, risque ou opportunité ?	Dans le cadre de la création de OKes, il est prévu de développer des prestations de services auprès des entreprises à travers les différentes structures d'ULIS dont la tienne, pour permettre aux salariés en insertion de se rapprocher des entreprises d'une part, et d'améliorer l'équilibre économique des chantiers d'insertion d'autre part. ✓ Qu'en penses-tu ? A ton avis cela, qu'est ce que ça va changer dans tes activités ? ✓ Au regard de ton expérience, et de ce que tu observes aujourd'hui, quels sont pour toi les enjeux qui se jouent pour les chantiers d'insertion comme le tien ?
Fin de l'entretien	✓ Remerciements

Annexes 2

Thèmes	sous-thèmes
Caractéristiques des personnes	Formation
	Expériences dans l'IAE
	Expérience autre que l'IAE
	âge
	ETI
	ASP
	Coordinateur (trice)
Missions de l'ACI	Mission sociale
	Missions générales
	L'employabilité
	les leviers mis en œuvres dans les ACI
Fonctionnement	Spécificités
	clients / Partenaires
	Statuts multiples des acteurs de l'IAE (ETI Coordinateur, ASP, éduc Spé)
le recrutement	Elibigité/critères
	Modalités
Les contraintes dans l'IAE	problématiques rencontrées/freins à l'emploi
	Objectifs de sorties positives
	équilibre économique
Projection sur des activités en entreprises	Craintes/salariés
	Craintes/équipe d'encadrement
	Perspectives positives
Stratégies de fonctionnement	stratégies de l'indulgence
	stratégie de l'ancienneté
	stratégie de l'accompagnement
	Stratégie de l'hétérogénéité

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Créer une conciergerie d'entreprises en fédérant les SIAE d'un territoire : enjeux des contradictions entre missions sociales et objectifs productifs

UNIVERSITE DE LORRAINE JUIN 2021

Mots clés : insertion – équilibre - économique - social - transformation - IAE

Ce mémoire propose de réfléchir à la création d'une conciergerie d'entreprises chargée de fédérer un ensemble d'acteurs du secteur de l'entreprise marchande et de l'Insertion par l'Activité Economique. Ce projet territorial illustre les politiques publiques souhaitées et promues par ses responsables. Cette conciergerie d'entreprises, portée par une association locale (ULIS) et ses ateliers chantiers d'insertion (ACI), aura pour vocation de soutenir les entreprises « classiques » et l'attractivité économique d'un territoire situé à proximité d'une Zone Franche Urbaine (ZFU). Elle a également pour objectif de soutenir l'équilibre économique des ACI grâce à l'ensemble des prestations qui pourront être fournies par les différents ACI d'ULIS mais aussi par les autres Structures d'Insertion par l'Activité Economique à travers cette conciergerie d'entreprises. Les responsables locaux des politiques publiques souhaitent par la même occasion, favoriser l'évolution du parcours et l'insertion des demandeurs d'emploi du territoire. Nous essaierons de comprendre les impacts de ce projet et comment il s'inscrit dans l'évolution des politiques publiques vis à vis des acteurs de l'IAE.

Creating a corporate concierge service by bringing together the IEA structures of a territory: the stakes of the contradictions between social missions and productive objectives

Keywords: insertion – balance – economic – social – transformation - IEA

In this paper, one will carry out a reflection upon the creation of a corporate concierge service and the way it brings together a group of operators from the market sphere and the sector of insertion through economic activity (IAE in French). This territorial project reflects the public policies wanted and promoted by its creators. This corporate concierge service, carried by a local association, called ULIS and its job integration workshops- ACI in French - will aim to support "classic" enterprises and the economic attractiveness of a territory located near a disadvantaged urban area, ZFU in French. This project will also intend to support the economic balance of the job integration workshops thanks to the ensemble of services that will be provided in the workshops proposed by ULIS but also other organizations dedicated to insertion through economic activity. The local supervisors of these public policies wish at the same time to encourage the progresses of the job seekers, and their integration they take. In this paper, we will try to understand the impacts of this project and how it fits in the evolution of public policies toward players from the IAE sector.