

**Projet d'Etude-action « Pratiques IAE et pratiques ESS :
quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et
les structures ? Quels repères pour l'action ? »**

**Rapport d'enquête exploratoire : repérage de pratiques de
gouvernance et de GRH remarquables au sein de SIAE**

SCOP Développements et Humanisme

Novembre 2017

Avec l'appui de l'Institut CDC pour la Recherche



L'équipe de Développements et Humanisme remercie toutes les personnes qui ont bien voulu nous accorder du temps pour préparer et réaliser cette enquête, en particulier les responsables des SIAE, qui ont accepté de répondre à un long questionnaire pour partager leurs pratiques, les réseaux IAE et ESS, qui nous ont orienté vers des structures aux pratiques ESS et de GRH avancées, et l'Institut CDC pour la Recherche qui nous a apporté son soutien.

Merci aussi au groupe EOS et à Elits Propreté pour avoir testé le questionnaire et apporté des éléments d'analyse.

Développements et Humanisme est une SCOP (Société COopérative et Participative) d'études et de conseil basée à Lyon. Notre choix est délibérément celui d'un statut coopératif et participatif. Nous nous reconnaissons dans ce courant de l'économie sociale et solidaire qui relie l'entreprise à ses finalités humaines. Ce choix, nous le voulons en cohérence avec la visée qui guide nos interventions : celle d'un développement humain soutenable et solidaire, donnant une place entière à tous les citoyens.

Développements et Humanisme est spécialisée dans l'analyse et l'évaluation des politiques sociales, l'accompagnement de démarches participatives et la prise en compte de la parole des bénéficiaires des politiques, notamment des plus fragilisés. Son approche est de recueillir et faire se rencontrer les différents points de vue et analyses (celui des élus et des institutions, des professionnels de terrain et des bénéficiaires des politiques publiques), afin de mettre en place le cadre d'une réflexion partagée et d'en dégager des pistes pour l'action. Les thèmes de la participation des habitants et de la citoyenneté, des stratégies de développement des territoires et de la lutte contre l'exclusion sont au centre de notre projet coopératif.

SOMMAIRE

Introduction	4
1. Le projet d'étude-action : valoriser les pratiques participatives de SIAE et leurs plus-values ; dégager des repères pour l'action	5
2. Elaboration et diffusion de l'enquête en ligne	8
3. Structure du panel de répondants	9
4. Principaux résultats de l'enquête en ligne : les pratiques ESS et de GRH innovantes et remarquables des SIAE	12
4.1- Les pratiques de gouvernance participative et de management collectif au sein des structures	12
Le système de gouvernance	12
Les formes d'information et d'expression des salariés en insertion au sein de la SIAE	20
4.2- Les pratiques de coopération des SIAE : participation au tissu local et formes de partenariat	25
Des modalités particulières de partenariats avec les acteurs du territoire pour faciliter les parcours post-insertion	25
Impact social et territorial : une amorce de réflexion sur les outils	28
4.3- Quelques pratiques remarquables de GRH au sein des SIAE	29
Procédures de recrutement	29
Procédures de formation	31
Procédures d'accompagnement	33
Pratiques de prévention des discriminations	35
5. Premières analyses quant aux apports de l'adoption des pratiques ESS pour une SIAE	37
5.1. Apports sur le renouvellement des pratiques sociales	37
5.2. Apports pour la performance économique de la structure	37
5.3. Apports pour le parcours et les compétences des salariés, notamment en insertion	40
5.4. Les défis de la gouvernance partagée dans l'IAE	42
6. Conclusions et perspectives pour la suite de l'étude	44
ANNEXES	48
Annexe 1 – Tableau du panel des SIAE interrogées	48
Annexe 2 - Tableaux des pratiques remarquables par SIAE	49
Annexe 3 - Référentiel d'évaluation de l'utilité sociale territoriale du Coorace	53
Annexe 4- Questionnaire	54

Introduction

Les structures de l'insertion par l'activité économique sont partie prenante de l'économie sociale et solidaire, au moins de par leur statut. Certaines d'entre elles sont allées plus loin que le cadre imposé par les statuts en mettant en place des pratiques poussées en matière de gouvernance participative et d'ancrage sur les territoires.

Suite à des réflexions partagées lors de travaux antérieurs (notamment sur la pérennité des structures de l'ESS) et à des échanges nourris avec des partenaires de l'IAE (Groupe Eos notamment) il nous a paru utile de tester les hypothèses suivantes : être une SIAE active en matière d'ESS permet-il d'activer plusieurs leviers pour améliorer la performance de ces structures, tant sur le plan économique qu'en ce qui concerne l'utilité du parcours d'insertion pour les salariés ? L'adoption de pratiques inspirées de l'ESS contribue-t-elle à renouveler les pratiques de recrutement, d'accompagnement et de formation des SIAE (pratiques de GRH) ? Autrement dit, quelles sont les interactions et apports réciproques entre pratiques IAE et pratiques ESS ?

Nous avons donc mis en place une proposition d'étude, en lien avec les réseaux de l'IAE et de l'ESS, dont ce rapport, réalisé avec le soutien de l'Institut de recherche de la Caisse des Dépôts, relate la partie enquête préalable, qui vise dans un premier temps à faire émerger des pratiques et tester les hypothèses de départ.

Ce rapport décrit la problématique et les modalités de mise en place de ce projet (partie 1), puis la méthode d'enquête et le panel de structures étudiées (partie 2 et 3), avant de présenter les premiers résultats obtenus (partie 4) et de mettre finalement en exergue les pistes de travail à approfondir (conclusions).

1. Le projet d'étude-action : valoriser les pratiques participatives de SIAE et leurs plus-values ; dégager des repères pour l'action

1.1. A l'origine du projet : constats et hypothèses issus de travaux de la Scop D&H au contact d'acteurs de l'IAE et de l'ESS.

Un certain nombre de structures de l'IAE se situent pleinement comme appartenant à l'ESS en faisant vivre au quotidien ses valeurs démocratiques et participatives dans leur organisation et système de gouvernance, en particulier par un partage du pouvoir au sein de la structure et une écoute active des salariés. Cette mise en application poussée des principes ESS est un facteur potentiel de renouvellement des pratiques IAE, d'enrichissement du parcours des salariés en insertion¹ et de consolidation des structures IAE.

Par ailleurs, les SIAE mettent en place des pratiques sociales abouties concernant leurs salariés en insertion (dans la définition des postes, les procédures de recrutement, le processus d'accompagnement professionnel et social). Certaines d'entre elles ont poussé la réflexion en souhaitant appliquer ces mêmes pratiques sociales aux salariés permanents.

Ainsi, à travers l'observation de pratiques remarquables au sein de SIAE, ce projet d'étude-action « Pratiques IAE – pratiques ESS : quelles interactions ? » doit permettre d'**examiner les apports mutuels ESS – IAE pour le parcours des salariés, le management et la solidité des structures afin d'en dégager des indicateurs de changement et repères pour l'action** ; ceci en lien étroit avec les acteurs et fédérations de l'IAE, de l'ESS et leurs partenaires.

L'enjeu de cette démarche est à la fois une mise en valeur de ce qui se réalise déjà dans les SIAE qui ont intégré vraiment -et non seulement par un rattachement statutaire- les principes d'action ESS, et une montée en qualité des pratiques des SIAE et de l'ensemble des structures qui se rattachent à l'ESS.

Les pratiques que nous qualifions de « remarquables » sont :

- d'une part celles qui relèvent de l'application concrète des principes de l'ESS. A savoir, en bref et de façon non exhaustive : les pratiques de gouvernance au sens large (gouvernance démocratique en interne de la structure, partage d'information voire concertation sur la stratégie de la structure), de management collectif, d'inscription territoriale et d'ancrage dans un réseau d'acteurs et d'usagers, prenant en compte les besoins du territoire pour mieux y répondre.
- S'y ajoutent d'autre part des pratiques de GRH avancées, particulièrement développées dans le secteur de l'IAE pour les salariés en insertion (recrutement, parcours, formation...), et

¹ Dans une structure où les pratiques responsables permettent aux salariés en insertion d'acquérir la culture de l'entreprise, de faire valoir leurs droits de salariés, de monter en compétence et de développer leurs acquis professionnels, sociaux et citoyens.

mentionnées pour certaines dans le guide de l'UREI Rhône Alpes des pratiques GRH innovantes². Parmi ces pratiques de GRH, plusieurs recoupent pour partie des « bonnes pratiques » également au cœur de l'identité des structures de l'ESS (exemplarité sociale, formation professionnelle, qualité des emplois, lutte contre les discriminations)³.

1.2. De la qualification des pratiques remarquables au sein de SIAE à la diffusion de repères pour l'action

Le projet envisagé se décline en trois phases principales :

- 1) **Repérer des pratiques remarquables** de gouvernance et de GRH mises en place au sein de SIAE par une enquête en ligne auprès des dirigeants, en prenant appui sur les fédérations et réseaux de l'IAE et de l'ESS (pour repérer les structures actives en matière de gouvernance participative).

Les résultats de cette enquête exploratoire sont présentés dans ce rapport.

Un comité de pilotage avec les différents partenaires a été organisé en novembre 2017 à Paris, afin de partager ces premiers résultats et les mettre en perspective pour la suite des travaux.

- 2) A partir des résultats de l'enquête en ligne, réaliser un certain nombre de **monographies** sur les territoires permettant :
 - d'analyser les conditions de mise en œuvre des pratiques les plus significatives repérées, les facteurs de succès et les apports pour le parcours des salariés en insertion, et pour la performance et la solidité des structures ;
 - de prendre en compte le vécu et les analyses des salariés en insertion et autres acteurs parties prenantes des SIAE ;
 - de faciliter les échanges d'expériences entre SIAE
- 3) **Capitaliser et diffuser ces repères pour l'action** via l'organisation de rencontre(s) inter-territoires multi-acteurs et la mise en circulation large d'un guide opérationnel, en direction des acteurs IAE et des acteurs ESS, d'autres organisations privées soucieuses de la qualité sociale de leurs pratiques et de ceux qui, dans le secteur public ont le soutien aux SIAE et la promotion de l'ESS dans leur champ d'action.

² Cf. Pratiques innovantes en gestion des ressources humaines, Union régionale Rhône-Alpes des Entreprises d'insertion, 2013. <http://www.iris.asso.fr/images/stories/ServiceINFO/docs/UREI-RA-Pratiques-innovantes-GRH.pdf>

³ Voir notamment le *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS*, conçu par le conseil supérieur de l'ESS. Cf. <http://www.esspace.fr/files/pdf/Livret1.pdf>

1.3. Une co-production associant un cercle de partenaires

Comme pour d'autres réalisations récentes⁴, Développements et Humanisme s'est engagé dans cette action en constituant un cercle de partenaires. L'Institut Caisse des Dépôts et des Consignations pour la Recherche est partenaire financier du projet. D'autres potentiels co-financeurs (collectivités, fondations, réseaux) ont été approchés afin de permettre la réalisation des différentes étapes de l'étude-action.

Les intérêts exprimés par certaines collectivités⁵ ont conduit à retenir et investiguer trois territoires cibles pour l'étude : la Région Occitanie, la Région Bourgogne Franche-Comté et la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Des réseaux et fédérations de l'IAE et de l'ESS ont accepté d'être partenaires techniques du projet (COORACE, FEI, CNLRQ, CN-CRESS).

⁴ En particulier l'étude 2011-2014 sur le devenir et les impacts des activités ESS créées par des jeunes (partenariats avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, les Régions Midi-Pyrénées, Franche-Comté, Limousin, Rhône-Alpes, le Département de Meurthe-et-Moselle et le RTES) ; ou encore les études-actions 2013-2015 sur l'accès à la formation des chômeurs les plus en difficulté en Loire et Ardèche (partenariats avec la Région Rhône-Alpes, Saint-Etienne Métropole, Grand Roanne Agglomération, l'UT Direccte Loire, le FSE).

⁵ Par le Conseil Régional Occitanie, le Conseil Régional Bourgogne Franche-Comté et la Métropole de Lyon (qui n'a finalement pas pu s'associer à l'étude).

2. Elaboration et diffusion de l'enquête en ligne

A titre d'enquête exploratoire, un questionnaire en ligne a été adressé aux dirigeants de structures IAE préalablement identifiées.

Ce questionnaire devait permettre de dresser un premier état des lieux des pratiques mises en place au sein des structures et de repérer des expériences et plus-values significatives à analyser par la suite.

Le questionnaire est composé de quatre parties principales :

- Une première partie d'information générale sur la structure
- Une deuxième partie visant à commencer à apprécier le système de gouvernance et les formes d'expression et de participation des salariés (notamment en insertion) dans la structure
- Une troisième partie destinée à apporter des premiers éléments quant aux apports des pratiques participatives ESS pour la structure et le parcours des salariés
- Une quatrième partie visant à repérer des pratiques originales de GRH mises en place auprès des salariés en insertion et des salariés permanents

Compte tenu de la diversité des pratiques à repérer, le questionnaire comporte une quarantaine de questions et a représenté un certain investissement en temps pour les SIAE qui ont accepté d'y répondre.

Concernant le panel de répondants, l'objectif était de mobiliser une vingtaine de structures réparties principalement sur les trois territoires cibles, représentant les différents types de structures IAE (EI, ACI, AI, ETTI, RDQ), et avec une moitié de SIAE sous statut Scop ou Scic. L'envoi du questionnaire à quelques structures non SIAE aux pratiques ESS et pratiques sociales développées a également été envisagé (même si in fine aucune structure non SIAE n'a répondu au questionnaire).

Les entretiens réalisés auprès des collectivités partenaires, des réseaux et fédérations de l'IAE et de l'ESS (à l'échelle nationale et des trois territoires cibles) ont permis de **repérer une cinquantaine de structures** activement inscrites dans l'ESS et à l'écoute de leurs divers acteurs – dont les salariés en insertion. Toutes ces structures ont été contactées par téléphone afin d'être invitées à renseigner le questionnaire en ligne.

Le questionnaire a été testé auprès d'une structure SIAE (Elits Propreté) avant d'être diffusé plus largement.

L'enquête en ligne a été administrée de juillet à mi-septembre afin de laisser le temps aux différentes structures de répondre dans cette période de congés ou de forte activité pour certaines SIAE. Plusieurs relances ont été réalisées fin juillet, courant et fin août.

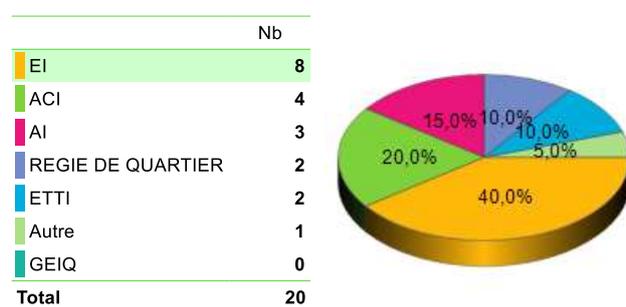
Les réponses au questionnaire ont fait l'objet d'un traitement à l'aide du logiciel d'enquête Sphinx.

3. Structure du panel de répondants

Au terme de la période de diffusion de l'enquête, **20 questionnaires exploitables ont été recueillis**. Parler en termes de pourcentage sur une base aussi restreinte vise uniquement à faciliter la lecture et l'analyse des principaux résultats et ne présume aucunement d'une généralisation possible.

Au final, l'échantillon des répondants regroupe **une diversité assez grande de structures IAE**, avec une majorité d'Entreprises d'Insertion : 8 EI, 4 Ateliers Chantier d'Insertion (ACI), 3 Associations Intermédiaires (AI), 2 Régies de Quartiers (RQ), 2 Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) et un Groupe Economique Solidaire (ACI, AI, ETTI, EI).

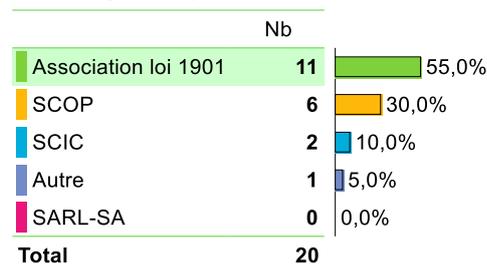
Type de structure IAE



Les structures sont réparties sur **différents départements des trois régions ciblées** : 9 SIAE du panel se trouvent en Occitanie (dont 3 EI, 3 AI, 1 ACI, 1 ETTI et 1 RQ), 8 SIAE en Rhône-Alpes (dont 5 EI, 1 ETTI, 1 ACI et 1 GES) et 3 SIAE en Bourgogne-Franche-Comté (dont 2 ACI et une RQ). Dans cette région, la mobilisation a été plus difficile compte-tenu du dialogue à mettre en place entre certains réseaux IAE locaux dans le contexte de l'installation de la nouvelle Région.

La plus ancienne structure a été créée en 1979⁶, la plus récente en 2017⁷. 3 structures ont été créées dans les années 80, 8 dans les années 90, 5 dans les années 2000 et 3 après 2010.

Forme juridique de la structure



11 SIAE (plus de la moitié des SIAE du panel) sont sous **statut** associatif. 8 SIAE (40%) ont choisi un modèle coopératif dont 6 sous forme de SCOP et 2 sous forme de SCIC⁸. Parmi elles, trois structures (Tremplin, Tri-Vallées et Tremplin Bâtiment) sont passées sous statut SCOP 10 à 20 ans après

⁶ Adapemont

⁷ La Scop les Coopains a été créée en juin 2017

⁸ Les SCIC Champ des cimes (74) créée en 2005 et Mon cuisinier (34) créée en 2012.

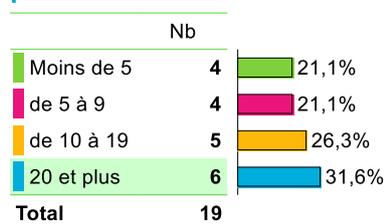
création⁹ ; les autres ayant choisi un statut coopératif dès création. Enfin, 1 SIAE du panel est une Société par Actions Simplifiée (SAS)¹⁰.

La moitié de du panel (10 structures) bénéficient de l'agrément ESUS dont 5 SCOP sur 6 et 1 SCIC sur 2. 14 structures sont intégrées dans un groupe réunissant plusieurs structures d'insertion.

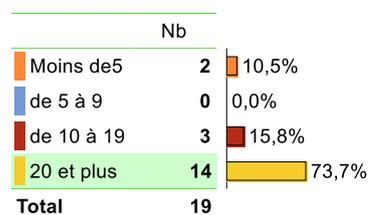
Les **secteurs d'activité** représentés dans l'échantillon sont divers : déchets-environnement, espaces verts, bâtiment, logistique, restauration, service à la personne, lien social. Plusieurs structures sont généralistes.

L'échantillon regroupe aussi des structures de **taille variée** : 8 structures ont moins de 10 salariés permanents, 5 structures entre 10 et 19 salariés permanents, 6 structures 20 salariés permanents et plus. En ce qui concerne les salariés en insertion, elles sont 14 (plus de 70%) à en accompagner 20 et plus dont 8 pour plus de 30 ETP¹¹.

Nombre de salariés permanents :



Nombre de salariés en insertion :



Toutes les associations du panel et 3 SCOP sur 6 accompagnent au moins 20 salariés en insertion et plus. 2 EI (1 SCOP et 1 SCIC) accompagnent moins de 5 salariés en insertion.

Enfin, en ce qui concerne le rattachement à une convention collective de la structure, 3 configurations sont signalées : soit la structure n'est rattachée à aucune convention collective (cas de 5 structures de l'échantillon), soit elle a opté pour une convention du secteur de l'IAE (cas de 4 structures : CCN des ACI, CNN des RQ), soit la convention choisie est liée au secteur d'activité de la SIAE (entreprise du paysage, Activités du déchet 3811 Z et N°3156, Bâtiment, convention de la boulangerie artisanale, convention collective du travail temporaire).

A analyser éventuellement dans le cadre de monographies ultérieures : les pratiques induites par le rattachement à certaines conventions collectives sur l'adoption de pratiques participatives et de GRH vertueuses, ainsi que l'effet levier de l'appartenance à un groupe d'insertion (peu lisible à ce stade).

⁹ En 2008 pour Tremplin créé en 1997, en 2007 pour Tri-Vallées créée en 1998, en 2015 pour Tremplin Bâtiment créée en 1996

¹⁰ Regain

¹¹ Et même 51 ETP pour ANCRE, 68 ETP pour Tri-vallées et 150 ETP pour le Groupe ULISSE.

Tableau des SIAE enquêtées par type de structure

	Occitanie	Rhône-Alpes	Bourgogne Franche Comté
ACI	Irisse (Asso, Ariège)	ANCRE (Asso, Sud Drome)	Agence du Patrimoine (Asso, 71) Adapemont (Asso, Jura)
AI	Chorus (asso, Aveyron) Inter-Relais (asso, Haute-Garonne) Energie M4 (Asso, Gers)		
EI	Regain (SAS, CA Albigeois) Greenburo (SCOP, Midi-Pyrénées) Mon Cuisinier (SCIC, Montpellier)	Champ des cimes (Scic, Haute-Savoie) Les coopains (Scop, Vienne) Tri-vallée (Scop, Savoie) Tremplin Bâtiment (Scop, Métropole Lyon) Elits-Propreté (Scop, Métropole Lyon)	
ETTI	Bigorre Interim insertion (asso, Hautes –Pyrénées)	Tremplin (Scop, Savoie)	
RDQ	Rédie de quartiers du Carcassonnais (asso, Carcassonne)		Régie des quartiers de Besançon (QPV Besançon)
GES / Autres		ULISSE (GES, Asso, Métropole Grenobloise)	

4. Principaux résultats de l'enquête en ligne : les pratiques ESS et de GRH innovantes et remarquables des SIAE

4.1- Les pratiques de gouvernance participative et de management collectif au sein des structures

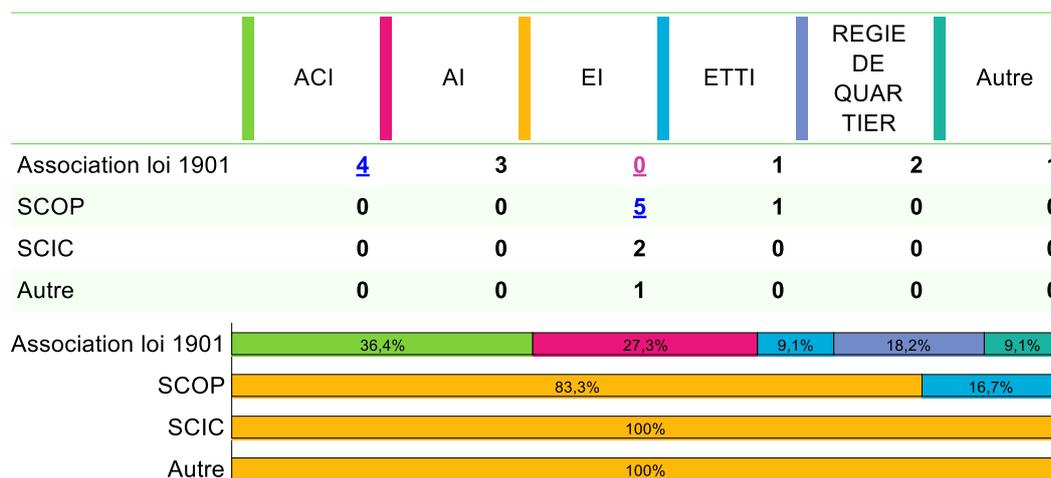
La participation des salariés au sein des structures IAE peut s'entendre comme toute démarche permettant aux personnes de s'exprimer, d'être informées et de prendre part aux décisions qui les concernent, de développer leur pouvoir d'agir et d'acquérir une place dans la vie de l'entreprise.

Une partie du questionnaire portait ainsi sur le statut juridique et les parties prenantes des instances décisionnelles, les processus de décision, la représentation du personnel et les formes d'information et d'expression des salariés privilégiées au sein des structures.

Le système de gouvernance

Les structures du panel qui ont fait le choix d'un **statut coopératif (6 SCOP et 2 SCIC) sont exclusivement des EI et une ETTI** (du fait sans doute de leur proximité plus grande avec le modèle économique de l'entreprise classique). Aucune EI de l'échantillon n'est en revanche sous statut associatif.

type siae, Forme juridique



Ces structures mettent en avant l'intérêt d'une **gouvernance collective et de la participation de salariés aux décisions stratégiques** (induite par le statut SCOP, recherchée par les SCIC du panel¹²) ; et considèrent que le **modèle coopératif** gagnerait à être diffusé auprès d'autres structures IAE¹³. A noter qu'une des deux SCIC va jusqu'à envisager la création d'un collège des salariés en insertion dans son système de gouvernance.

A diffuser auprès d'autre SIAE :

« Choisir le statut coopératif plutôt qu'associatif ou purement commercial afin d'avoir une majorité de salariés propriétaires de l'outil de production et décisionnaire des orientations. Gouvernance à animer collectivement » (SCOP Greenburo)

« La participation des salariés permanents à la stratégie politique de l'entreprise. La participation aux décisions » (Tremplin passée en SCOP après création)

« Le modèle coopératif » (Tri-Vallées passée également en SCOP après création)

« La participation des salariés aux instances décisionnelles » (SCOP Elits propriété)

A faire...¹⁴

«A travailler ? L'implication des salariés associés et permanents dans les décisions stratégiques, la dynamisation du multi sociétariat » (SCIC le Champ des cimes)

« A faire : Création d'un collège des salariés en insertion » (SCIC Mon cuisinier)

Pistes éventuellement à creuser : les apports et limites du modèle coopératif pour la vitalité d'une SIAE et la participation de l'ensemble des salariés ; freins/réticences à l'adoption du statut coopératif par d'autres types de SIAE que des EI.

Certaines associations de l'échantillon envisagent d'ailleurs de passer sous statut coopératif (SCIC) et/ou de mettre en place un système collégial au sein des instances décisionnelles. D'autres, qui ont déjà ce type de fonctionnement, en font aussi une pratique remarquable à diffuser auprès d'autres SIAE.

A faire...

« Passage en SCIC planifié pour la fin de l'année ». (Association ACI ANCRE)

« Nous allons revoir nos statuts ; je pense qu'il serait intéressant d'avoir différents collèges au sein du CA. Pour autant, aujourd'hui il est assez difficile de mobiliser sur des temps de réflexion. » (Association Chorus)

A diffuser...

« Commissions de travail au sein du CA » (Irisse)

« Organisation des commissions » (Adapemont)

¹² Les SCIC peuvent avoir différents types de gouvernance. Certaines, dites « SCIC chapeau » permettent aux parties prenantes de participer aux instances de décision sans que celles-ci soient forcément élargies à la participation des salariés. D'autres sont plus intégrantes pour les salariés, y compris en insertion ; ce qui semble être le cas pour les 2 SIAE SCIC du panel.

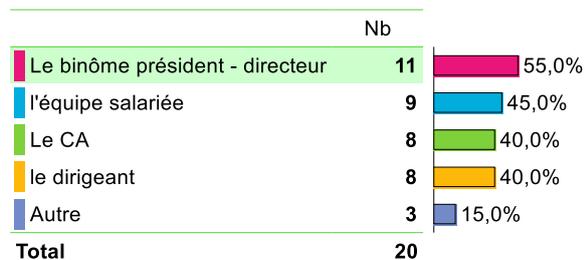
¹³ En réponse à la Question 29 : Selon vous, parmi les pratiques ESS que vous avez développées, quelles sont celles qui gagneraient prioritairement à être diffusées à d'autres SIAE ? Ces réponses sont signalées dans la suite du texte par la mention « à diffuser ».

¹⁴ En réponse à la Question 30 : Qu'est-ce qui pourrait être fait de plus aujourd'hui au sein de votre SIAE pour favoriser la participation des parties prenantes (salariés, adhérents, usagers/clients, partenaires) et la vitalité de la structure ? Signalé par cette mention « A faire » dans la suite du texte.

L'implication des différentes parties prenantes dans la prise de décision sur le fonctionnement est influencée par le statut de la structure.

Les décisions de fonctionnement sont prises par le CA et/ou le binôme président-directeur pour les associations, par le dirigeant dans les SCOP et SCIC, et par l'équipe de salariés permanents pour 2/3 des SCOP interrogées et 5 associations sur 11.

Qui prend les décisions de fonctionnement ?



Forme juridique, qui décision fonctionnement

	Association loi 1901	SCOP	SCIC	Autre
Le CA	<u>7</u>	1	0	0
Le binôme président - directeur	8	1	1	1
le dirigeant	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>2</u>	0
l'équipe salariée	5	4	0	0
Autre	1	1	0	<u>1</u>

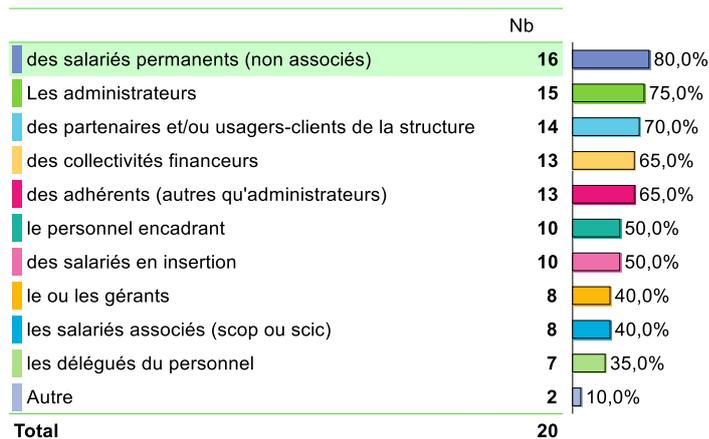
$p = 0,04$; $\text{Khi}^2 = 21,58$; $\text{ddl} = 12$ (**S**)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Les types d'**acteurs invités à participer aux Assemblées Générales** des SIAE dépendent également du statut juridique des structures : administrateurs et adhérents pour les associations, gérant et associés salariés dans le cas des SCOP.

Dans votre SIAE, qui participe à l'AG de la structure



Forme juridique, parties prenantes AG

	Association loi 1901		SCOP		SCIC		Autre	
	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.
Les administrateurs	11	100,0%	2	33,3%	1	50,0%	1	100,0%
des adhérents (autres qu'administrateurs)	9	81,8%	1	16,7%	2	100,0%	1	100,0%
le ou les gérants	1	9,1%	5	83,3%	1	50,0%	1	100,0%
les salariés associés (scop ou scic)	0	0,0%	6	100,0%	2	100,0%	0	0,0%
des salariés permanents (non associés)	11	100,0%	2	33,3%	2	100,0%	1	100,0%
le personnel encadrant	7	63,6%	1	16,7%	1	50,0%	1	100,0%
les délégués du personnel	6	54,5%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%
des salariés en insertion	6	54,5%	1	16,7%	2	100,0%	1	100,0%
des collectivités financeurs	10	90,9%	0	0,0%	2	100,0%	1	100,0%
des partenaires et/ou usagers-clients de la structure	9	81,8%	2	33,3%	2	100,0%	1	100,0%
Autre	1	9,1%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%

Néanmoins quelques points sont à souligner:

- Pour une grande majorité des SIAE associations du panel et pour les 2 SIAE SCIC (de par l'existence de différents collèges), les AG sont ouvertes aux collectivités financeurs et aux **partenaires et usagers-clients** de la structure. 2 SCOP¹⁵ sur 6 mentionnent également la participation de partenaires et/ou usagers-clients de la structure (restant à préciser).
- Dans les 11 associations de l'échantillon, les **salariés permanents** sont invités à participer aux AG des SIAE, alors que ce n'est pas une pratique systématique dans toutes les associations, SIAE ou non. Même constat pour les 2 SCIC de l'échantillon.

En revanche, les salariés permanents non associés ne sont pas parties prenantes des AG dans 4 SCOP sur 6. Est-ce à dire que tous les salariés permanents sont systématiquement associés de la SCOP ou que l'AG est réservée aux salariés permanents associés dans ces structures ?

¹⁵ Cas des Coopains et de Tremplin Bâtiment

- Plus de la moitié des associations du panel (6 structures¹⁶ sur 11) et les 2 SCIC interrogées invitent également les **salariés en insertion** à participer aux AG, même s'ils ne sont pas forcément présents lors de ces assemblées.

« Sont invités aux AG l'ensemble des partenaires, les clients, les salariés en parcours. Si les partenaires sont présents, peu de clients et de salariés » (Chorus)

- **L'invitation des salariés en insertion aux AG et/ou CA** est une des pratiques mises en avant par certaines structures¹⁷ comme intéressantes à diffuser auprès d'autres SIAE.

Certaines ont entamé une réflexion sur les modalités à mettre en place pour inciter les salariés à participer effectivement aux AG (réunion portée à 19h par exemple pour que les salariés puissent venir, création souhaitée d'un collège de salariés en insertion par ex.). Aucune structure ne fait mention dans le cadre de ce questionnaire d'AG ou de CA organisés sur le temps de travail (dédié alors à cette participation).

Pistes à creuser : moyens mis en œuvre par les structures pour informer et inciter les salariés en insertion à participer aux AG ; modalités d'animation des AG - place laissée à l'expression des salariés ; apports de cette pratique pour les salariés en insertion

Qui participe aux réunions d'équipe ?

Taux de réponse : 95,0%

	Nb	
Les salariés permanents (non associés)	17	89,5%
Le dirigeant	15	78,9%
Les salariés associés	8	42,1%
les salariés en insertion	7	36,8%
Autre	3	15,8%
Total	19	

Forme juridique, parties prenantes réunion équipe

	SCOP	Association loi 1901	SCIC	Autre
Non réponse	0	1	0	0
Les salariés permanents (non associés)	4	10	2	1
Le dirigeant	6	6	2	1
Les salariés associés	6	1	1	0
les salariés en insertion	4	1	1	1
Autre	1	1	0	1

- Si les salariés en insertion sont peu invités à participer aux AG dans le cas des SIAE sous statut SCOP (cas d'1 SCOP¹⁸ sur 6), ils sont davantage parties prenantes **des réunions d'équipe** dans les

¹⁶ Cas des 6 associations Ancre, Irisse, Ulisse, Enegie M4 et Adapemont, des 2 SCIC Champ des cimes et Mon cuisinier, d'une SCOP (Les Coopains) et de la SAS Regain

¹⁷ Cas de l'ACI Irisse et de l'EI SCIC Mon cuisinier

¹⁸ Cas de Les Coopains

SCOP que dans les SIAE associatives (cas de 4 SCOP sur 6 contre 1 association sur 11)¹⁹. Selon les modalités choisies pour leur déroulement, on peut penser que ces réunions d'équipes sont peut-être plus participatives que des AG.

- La **participation des salariés en insertion aux réunions d'équipe** est mentionnée par certains comme une pratique remarquable à diffuser. Elle favorise le transfert d'information et la création d'un collectif de travail.

Y a-t-il au sein de votre structure un(des) représentant(s) du personnel ?

	Nb
Non	10
Oui, parmi les salariés permanents	10
Oui, parmi les salariés en insertion	4
Total	20

Nb salariés permanents, Y a-t-il au sein de votre structure un(d)

	Moins de 5	de 5 à 9	de 10 à 19	20 et plus
Non	3	3	4	0
Oui, parmi les salariés permanents	1	1	2	6
Oui, parmi les salariés en insertion	1	0	1	2

p = 0,15 ; Khi2 = 9,51 ; ddl = 6 (PS)

La relation est peu significative.

nb salariés insertion, Y a-t-il au sein de votre structure un(d)

	Moins de 5	de 5 à 9	de 10 à 19	20 et plus
Non	2	0	3	5
Oui, parmi les salariés permanents	0	1	0	9
Oui, parmi les salariés en insertion	0	0	0	4

p = 0,13 ; Khi2 = 9,87 ; ddl = 6 (PS)

La relation est peu significative.

Par ailleurs, la moitié des SIAE interrogées (10 structures sur 20, 7 associations et 3 SCOP) ont un **représentant du personnel**²⁰ parmi les salariés permanents mais également, pour 4 structures (2ACI, 1 AI et un GES), toutes de forme associative, parmi les salariés en insertion²¹. Les délégués du personnel participent dans la plupart des cas aux AG des structures (cas de 7 SIAE sur 10).

- L'élection d'un **représentant du personnel parmi les salariés en insertion** - porteur symbolique de leur reconnaissance comme des salariés à part entière au sein de la structure- est d'autant plus remarquable que la durée courte des contrats des salariés en insertion ne facilite pas leur éligibilité²² et leur motivation-implication sur une fonction à responsabilités. A noter notamment le cas de l'AI Energie M4 qui ne dépasse pas le seuil rendant obligatoire l'élection d'un DP parmi les ouvriers-employés (effectif de moins de 5 salariés permanents et de 15 ETP pour les salariés en insertion)²³.

¹⁹ Cas des SCOP Greenburo, Tremplin Bâtiment, Tri-Vallées, les Coopains ; de la SCIC Mon Cuisinier ; de l'association RQ du Carcassonnais et de la SAS Regain

²⁰ La mise en place de délégués du personnel (DP) est obligatoire lorsque l'effectif de l'entreprise atteint au moins 11 salariés. Chaque salarié en CDI à temps complet compte pour un, les salariés en CDD (dont CDDI), les intérimaires, les travailleurs intermittents, ceux mis à disposition par une entreprise extérieure, ainsi que les salariés à temps partiel sont décomptés au prorata de leur temps de présence.

²¹ Cas des ACI Irisse et Adapemont, l'AI Energie M4 et le GES Ulisse.

²² Présence dans l'entreprise depuis au moins 1 an

²³ Pour les entreprises de plus de 25 salariés (base temps plein) les délégués sont élus, d'une part, par un collège comprenant les ouvriers et employés, d'autre part, par un collège comprenant les ingénieurs, chefs de

Pistes à creuser : les modalités d'information et de mobilisation de candidats à la délégation ; les modalités de formation des délégués du personnel parmi les salariés en insertion et leur rôle concret au sein de la structure. Le questionnaire ne permet pas à ce stade de savoir comment les salariés en insertion sont informés de façon générale des élections des délégués du personnel et quels échanges ils entretiennent avec eux.

Certaines structures mentionnent la mise en place d'une Délégation Unique du Personnel (obligatoire dès 50 salariés) au sein du GES (dans le cas d'Ulisse) ou dans d'autres cas avec mise en place d'initiatives spécifiques des délégués pour prendre en compte l'expression des salariés en insertion (cf ci-après). Cette DUP est également soulignée comme pratique remarquable à diffuser auprès d'autres SIAE.

A diffuser...

« La représentation des salariés en parcours au CA et aux ISCT » (Irisse)

« Le dialogue social formalisé et intégré (DUP à l'échelle du GES) » (Ulisse)

« Nous disposons d'une Délégation Unique du Personnel avec 4 représentants du personnel élus. Ils organisent chaque mois un repas destiné à recueillir les demandes de tous les salariés et faire remonter les informations diverses. Les représentants se rendent également sur les chantiers pour faciliter l'expression des salariés et notamment ceux en insertion. Ils ont également mis en place une boîte à idées! » (Régie de quartier du Carcassonnais)

En ce qui concerne la mise en place d'un **accord d'intéressement/participation aux résultats des salariés** au sein de la structure, cette pratique concerne de fait essentiellement les SCOP de l'échantillon : cas de 6 SCOP sur 6 dont 4 ayant moins de 20 salariés permanents, de 2 associations sur 11 et d'aucune SCIC du panel. Les obligations liées au statut expliquent en partie ces faits²⁴.

Votre structure a-t-elle mis en place un accord d'intéressement / participation des salariés aux résultats ?

	Nb
Oui, auprès des salariés permanents	8
Oui, auprès des salariés en insertion	6
Non	12
Total	20



service, techniciens, agents de maîtrise et assimilés. Jusqu'à 25 salariés : 1 seul DP (et un suppléant) élu par un collège unique.

²⁴ Une association ne peut pas mettre en place de primes de participation pour ses activités non lucratives. En revanche, quelle que soit sa taille ou la nature de son activité, elle peut proposer à ses salariés un accord d'intéressement et/ou un Plan d'Epargne Entreprise (PEE) et/ou un Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif (PERCO). Les Scop doivent distribuer au moins 25% de leur résultat en part travail répartie entre tous les salariés. L'accord n'est pas obligatoire en dessous de 50 salariés mais permet une déductibilité fiscale sur le résultat plus grande ; de fait la quasi-totalité des Scop, quelle que soit leur taille, l'ont signé.

Forme juridique, accord participation

	Association loi 1901		SCOP		SCIC		Autre	
	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.
Oui, auprès des salariés permanents	2	18,2%	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Oui, auprès des salariés en insertion	0	0,0%	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Non	9	81,8%	0	0,0%	2	100,0%	1	100,0%

p = 0,002 ; Khi2 = 20,39 ; ddl = 6 (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.



Au sein des 6 SCOP (*Greenburo, Tremplin, les Coopains, Tri Vallées, Elits propreté, Tremplin Bâtiment*), l'accord de participation est mis en place auprès de l'ensemble des salariés en fonction souvent d'une durée minimum d'ancienneté dans l'entreprise (de 3 mois par exemple) et au prorata du temps travaillé. L'accord est en revanche limité aux salariés permanents dans les 2 associations. **Le statut SCOP semble ainsi plus instituant dans l'optique d'une égalité des droits à la participation aux résultats.**

« Les conditions d'une participation aux résultats des salariés en insertion : 3 mois d'ancienneté uniquement. Pour le reste, le calcul du montant de la participation est réalisé avec la même clé pour les salariés en insertion et les permanents » (Greenburo)

« Comme pour tous les salariés, 3 mois d'ancienneté requise. Montant de la participation calculée sur la base du temps de travail (Elits)

« Pas d'ancienneté requise, au prorata du temps travaillé (Tremplin bâtiment, Tremplin et Les Coopains)

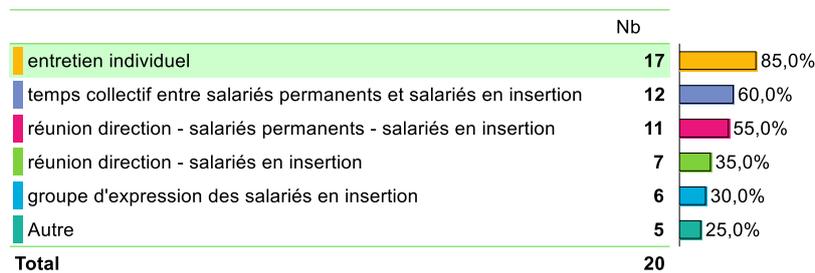
- La mise en place d'un **accord de participation ou d'intéressement auprès de l'ensemble des salariés y compris en insertion** est mentionné comme une pratique remarquable par une structure.

« A diffuser : l'accord de participation aux résultats pour tous les salariés et notamment en insertion » (Elits propreté)

A analyser éventuellement : l'impact de cette pratique de participation des salariés aux résultats sur la mise en place d'autres modes de participation des salariés dans la structure et sur l'implication des salariés dans le projet d'entreprise.

Les formes d'information et d'expression des salariés en insertion au sein de la SIAE

Dans votre SIAE, sous quelle(s) forme(s) sont organisés les temps d'information et d'échanges spécifiques avec les salariés en insertion



Trois modes d'information et d'échanges avec les salariés en insertion sont privilégiés dans les SIAE interrogées :

- **les entretiens individuels** des responsables avec les salariés en insertion pour 85% de l'échantillon, et même 100% des SCOP du panel et 100% des AI, ETTI et RQ (où les salariés, de par leurs missions, sont moins présents au sein de la structure) ;
- **les réunions collectives avec la direction** rassemblant l'ensemble des salariés (permanents et en insertion) pour 55% des structures (en majorité cette fois-ci au sein des EI et ACI).
7 structures (35%) mentionnent par ailleurs des réunions directes entre direction et salariés en insertion.
- Et **des temps collectifs**, moins formels et hiérarchiques (et peut être davantage propices à l'expression des salariés ?) **entre salariés** permanents et salariés en insertion pour 60% des structures (en majorité également au sein des EI et ACI).
6 structures (toutes associatives) ont aussi mis en place des **groupes d'expression des salariés en insertion**²⁵.

A noter parmi les réponses « autre » : des rencontres trimestrielles administrateurs et salariés en parcours (sans la direction) ; des réunions de travail participatives pour tous, avec intervenant extérieur.

Parmi ces modes d'échanges avec les salariés en insertion, trois sont mis en avant par des répondants comme pratiques remarquables :

- Les rencontres directes direction et salariés en parcours. « A diffuser : des réunions ateliers avec les salariés en parcours et la direction » (Irisse)
- Les rencontres directes (sans la direction) entre administrateurs, bureau et salariés en parcours (rémunérées pour ces derniers).

« A diffuser... Des rencontres administrateurs/salariés en parcours (2 administrateurs et 8 salariés + 1 cip animateur - les salariés sont payés lors de ce temps d'échange). Des rencontres membre du bureau / salariés permanents (de manière individuelle et en l'absence de la direction). » (Chorus)

²⁵ Il s'agit des ACI Irisse et Agence du Patrimoine, des AI Chorus et Inter-Relais, de la RQ de Besançon et du GES Ulisse.

- La mise en place de temps d'échanges collectifs entre tous les salariés (repas, actions festives etc.), comme autre voie pour créer un collectif de travail sur un registre convivial et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise

A diffuser...

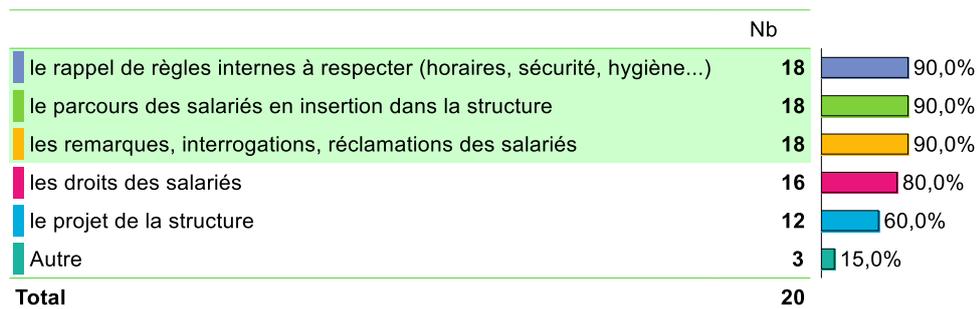
« Des temps d'échanges entre tous les salariés au moins une fois par an. Nous organisons une journée annuelle où tous les salariés de l'association se retrouvent, se mélangent, font des activités en commun sur leur temps de travail et sont rémunérés, c'est "la journée conviviale inter chantier". » (Agence du patrimoine)

A faire...

« Nous souhaitons organiser des actions (petits déjeuners, actions festives, invitation d'intervenants, etc...) permettant de créer davantage de liens et de renforcer le sentiment d'appartenance au projet de la structure ». (Energie M4)

Pistes à creuser : les modalités et plus-values de ces formes d'échanges remarquables pour les parcours des salariés en insertion et la vie de l'entreprise. Voir s'il existe aussi des temps d'échanges à l'initiative des salariés en insertion (non abordé par le questionnaire) et/ou des formes de facilitation d'expression spontanée

Quels sont les points abordés au cours de ces temps d'échanges avec les salariés en insertion ?



Les points abordés au cours de ces temps d'échanges sont surtout axés sur les tâches réalisées par les salariés en insertion au sein de la structure : les règles internes à respecter, leurs parcours, etc., mais aussi leurs droits. Pour une majorité des SIAE du panel, ces temps permettent aussi de présenter le projet de la structure, voire même d'aborder avec eux les contraintes techniques et financières de la SIAE. Ainsi, parmi les réponses « Autre » : le suivi d'exploitation, la rentabilité des chantiers, les besoins en matériel (Tremplin Bâtiment).

Trois fonctions semblent assignées à ces différents temps d'échanges avec les salariés en insertion : une fonction d'information générale (fonctionnement de la structure, différents étapes du parcours, droits...), une fonction de régulation (règles internes, interrogations et réclamations), mais aussi une fonction de « rassemblement » (création d'une culture d'entreprise, appropriation du projet, constitution de groupe).

Les orientations stratégiques et les comptes annuels de la structure sont-ils présentés aux parties prenantes suivantes ?

	Nb
Aux salariés permanents	20
Aux partenaires financeurs et partenaires d'action	18
Aux salariés en insertion	11
Aux clients, bénéficiaires, usagers de la structure	7
Total	20



Forme juridique, prés parties prenantes stratégie

	Association loi 1901		SCOP		SCIC		Autre	
	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.	N	% obs.
Aux clients, bénéficiaires, usagers de la structure	5	45,5%	1	16,7%	0	0,0%	1	100,0%
Aux partenaires financeurs et partenaires d'action	11	100,0%	4	66,7%	2	100,0%	1	100,0%
Aux salariés permanents	11	100,0%	6	100,0%	2	100,0%	1	100,0%
Aux salariés en insertion	4	36,4%	5	83,3%	1	50,0%	1	100,0%

Par ailleurs, plus de la moitié des structures (11) indiquent **présenter la stratégie et les comptes de l'entreprise aux salariés en insertion**. Cela reste néanmoins davantage une pratique coopérative qu'associative (cas de 5 SCOP sur 6 contre 4 associations sur 11).

Les comptes sont présentés selon différentes modalités : information lors des AG ou CA (pour les associations notamment) ; via les réunions d'équipe et de services (notamment dans le cas des SCOP), ou dans le cadre du dialogue social de l'entreprise et de réunions du personnel.

« Les comptes de l'entreprise sont présentés aux salariés en insertion lors de réunions de services sous forme synthétique, en AG pour ceux qui font l'effort de venir et dans le cadre du dialogue social de l'entreprise (Comité d'Entreprise essentiellement, dans le cadre d'une Délégation Unique du Personnel au sein de l'Unité Economique et Sociale). Cette DUP comprend des représentants des salariés en insertion ». (ULISSE)

« Nous organisons environ 4 fois par an des réunions du personnel auxquelles l'ensemble des salariés est convié. Ces questions sont, entre autres, abordées. Tout le personnel est également convié à l'Assemblée Générale. Nos représentants du personnel sont également invités aux Conseils d'Administration (5 par an en moyenne). (Régie de Quartier du Carcassonnais)

Certaines structures mettent également en place des modalités pour faciliter l'accès des salariés à ces données en veillant aux horaires des réunions proposées, en diffusant ces informations lors de temps collectifs et festifs plus mobilisateurs ou en faisant l'effort de simplifier leurs documents d'information sur les comptes de l'entreprise.

« Lors de l'AG qui est organisé à partir de 19h pour que ceux qui veulent y participer » (Regain)

« Présentation lors du repas salarié annuel » (Elits propreté)

« En réunion d'équipe en juin en général avec présentation illustrée que nous essayons de rendre accessible + photos des chantiers réalisés lors des réunions d'équipe auxquelles ils participent. (Tremplin Bâtiment)

- **Cette transparence sur les résultats, les réussites et difficultés de la structure** auprès de tous les salariés (notamment en insertion) et des autres parties prenantes est un autre point clé (effectif ou recherché) pour le bon fonctionnement de la SIAE. Elle s'appuie dans certains cas sur **la rédaction de document simplifié** sur les données de l'entreprise:

A diffuser :

« Expliciter le fonctionnement d'une SIAE, ses contraintes liées aux subventions, objectifs de résultats économiques, de résultats de sorties. » [...] « Il est toujours important d'expliquer le fonctionnement d'une structure aux forces vives qui la composent (cadre, techniciens, ouvriers...). S'ils comprennent ce qu'ils font dans quel intérêt ils le font, ils font leurs tâches de manière plus consciencieuse. Chacun est à même de comprendre les aspects économiques et fiscaux d'une structure si cela lui est expliqué. » (Agence du patrimoine)

« Rédaction et diffusion d'un bulletin d'information (Electrode) aux salariés et clients de l'association » (Energie M4)

A Faire :

« Une communication plus large des résultats et projets d'activité auprès de tous les salariés » (Energie M4)

En ce qui concerne la **prise en compte des propositions d'amélioration des salariés en insertion** sur le fonctionnement de l'entreprise, les pratiques sont variées : certaines structures ne les recueillent pas du tout ou de façon très informelle ; d'autres s'appuient sur des temps de rencontres directes entre direction, administrateurs et salariés en insertion ; d'autres sur les réunions d'équipe ; d'autres font remonter les informations via les représentants du personnel élus ou le personnel encadrant (à partir des entretiens individuels avec la CIP).

« Les remarques, propositions d'amélioration le sont surtout à l'occasion des rencontres salariés en parcours/Administrateurs, salariés en parcours/direction, ou lors des entretiens avec les CIP, notamment dans le bilan d'accompagnement » (Chorus)

« Par le biais des réunions avec les chefs d'équipe et des entretiens individuels avec la CIP. Elles sont ensuite discutées en réunion trimestrielle » (Regain)

« Temps d'échanges réguliers en réunion direction/encadrants et chargés d'insertion qui transmet à l'équipe les informations recueillies lors des entretiens individuels avec les salariés en insertion » (Elits propreté)

« Les propositions sont recueillies dans le cadre de réunions de services et groupes d'expression, réclamations des élus de la DUP dans le cadre des réunions de DP » (Ulisse)

- Certains mentionnent aussi, à titre de pratique remarquable, la **mise en place de procédures spécifiques de recueil et d'analyse des avis des salariés en insertion** (à l'initiative parfois des DP) : groupe d'expression, questionnaire de satisfaction, boîte à idées

« En fin de contrat des salariés en insertion, bilan en entretien individuel avec fiche de satisfaction à remplir et compilation des données pour analyse une fois par an » (Elits Propreté)

« Les propositions sont recueillies via un questionnaire de satisfaction » (Inter relais)

« Nous disposons d'une Délégation Unique du Personnel avec 4 représentants du personnel élus. Ils organisent chaque mois un repas destiné à recueillir les demandes de tous les salariés et faire remonter les informations diverses. Les représentants se rendent également sur les chantiers pour faciliter l'expression des salariés et notamment ceux en insertion. Ils ont également mis en place une boîte à idées! » (Régie de quartier du Carcassonnais)

« Echanges avec le personnel sur les questions clés (ex : définition des axes stratégiques annuels, nous sommes actuellement sur un projet d'agrandissement des locaux et les plans ont été travaillés / modifiés sur la base des retours des salariés). » (RQ du Carcassonnais)

Ces modalités de prise en compte des propositions des salariés en insertion ne sont pas forcément différentes de celles mises en place pour les salariés permanents. Pour autant, ces dernières semblent plus systématiques, régulières et formalisées.

-« Même chose que ce qui est décrit précisément, nous ne faisons pas la différence entre les polyvalents et les permanents. Toutefois, les permanents sont reçus au moins une fois par an pour l'évaluation et l'entretien annuel. Les polyvalents sont reçus à l'issue de chacun de leur contrat (6 mois) pour motiver leur demande de renouvellement. » (RQ du Carcassonnais)

« Réunion management mensuelles avec la direction, les permanents encadrants et administratifs » (Elits propreté)

« Même réponse que pour les salariés en insertion sauf qu'ils sont en CDI donc pas d'entretien de fin de contrat, mais un Entretien d'Evolution professionnelle tous les deux ans et lors des réunions sur la stratégie de l'entreprise, les AG d'associés ... » (Tremplin Bâtiment)

L'éventail des pratiques de gouvernance participative présentées montre que de gros efforts sont mis en œuvre pour impliquer les salariés en insertion à la vie de l'entreprise, depuis une forme d'expression individuelle (échange avec le CIP par ex.) vers des formes collectives plus abouties et jusqu'à l'intégration dans un collectif stratégique (instance ou groupe de travail).

Pistes à creuser : Comment le management s'y prend-il pour mettre en place concrètement cette participation : quels outils et formes de facilitation de l'expression sont-ils mis en place (dans les groupes d'expression, réunions d'équipe etc.) ? Sur quels aspects portent les différentes formes d'expression des salariés en insertion, comment les expressions sont-elles prises en compte par les dirigeants et équipes techniques ?

4.2- Les pratiques de coopération des SIAE : participation au tissu local et formes de partenariat

L'ancrage territorial des structures, le lien avec les acteurs locaux et avec les usagers afin de répondre aux besoins non couverts sont des pratiques fortement inscrites dans l'ESS.

Dans le panel constitué, la participation des SIAE au tissu local est bien établie pour l'ensemble des structures interrogées.

Quelle(s) forme(s) de participation au tissu local est privilégiée(s) par votre structure ?

	Nb	
Vous développez des collaborations actives avec d'autres SIAE du territoire	17	85,0%
Vous participez activement aux réseaux locaux de l'ESS	14	70,0%
Vous mutualisez avec d'autres structures des ressources (prêt de personnel, partage de bureaux, adhésion à un groupement d'employeurs...)	11	55,0%
Vous participez à des formes de coopération territoriale multi-acteurs (ex PTCE)	10	50,0%
Vous recueillez les avis et propositions des acteurs du territoire (associations, citoyens, ...) sur certains de vos projets	9	45,0%
Autre	2	10,0%
Total	20	

Elle passe **principalement par des collaborations actives avec d'autres structures du champ de l'IAE** sur le territoire (17 structures sur 20, et c'est notamment le cas pour les 6 SIAE du panel ne faisant pas partie d'un groupe d'insertion²⁶).

La **participation aux réseaux locaux de l'ESS est aussi assez largement répandue** (14 SIAE/20) et la moitié des structures interrogées s'engage dans des coopérations territoriales multi-acteurs. Deux structures précisent en outre qu'elles sont en lien permanent avec des acteurs socio-économiques (Chorus) ou impliquées dans les syndicats de branche ou clubs d'entreprises (Tremplin Bâtiment). Pour environ la moitié des structures interrogées, ces coopérations se traduisent par de la **mutualisation de moyens** (personnels, bureaux, ...) et par un **recueil de propositions et avis des acteurs du territoire** sur certains de leurs projets.

Des modalités particulières de partenariats avec les acteurs du territoire pour faciliter les parcours post-insertion

A l'exception d'un ACI qui témoigne de sa difficulté liée au manque de temps et d'argent, la plupart des SIAE du panel mentionnent des pratiques de partenariat diverses, à la fois entre SIAE, mais aussi avec des entreprises externes qui suggèrent l'idée de « faire communauté » autour d'une structure d'insertion.

- **Les diverses pratiques de partenariat entre SIAE**

Elles visent à mettre en place des parcours d'insertion inter-structures, des **réponses groupées aux marchés publics** ou des actions communes (travaux, chantier, animation), qui peuvent être soutenues par une animation de réseau des ACI.

« Travail en partenariat avec une ETTI, pour des parcours AI/ETI sur le secteur marchand ; Réponse à des marchés publics et travail en collaboration avec des collectivités ». (Inter-relais)

²⁶ Chorus, Agence du Patrimoine, GREENBURO, scic sa champ des cimes, Les coopains, Elits propreté

« Création et animation d'un collectif des ACI du bassin d'emploi de Besançon autour d'actions communes de type travaux, chantiers ou animations avec des salariés des différents partenaires ». (RQ de Besançon)

« Collectif de structures ACI » (Adapemont)

La mutualisation entre SIAE porte également sur l'organisation du recrutement ou de la formation (cf. ci- après) et de la relation aux entreprises (mutualisation d'un poste de chargé de relation entreprises pour plusieurs SIAE).

- **La mutualisation des procédures de recrutement entre SIAE** (voire d'accompagnement) est signalée comme une pratique remarquable à diffuser :

« Mise en place au sein du collectif d'un recrutement commun » (Adapemont)

« Informations collectives mutualisées pour 5 SIAE. Diagnostic socio-professionnel systématique pratiqué par une seule personne (équité de traitement) (Regain)

« Adhésion au Gess Groupement qui mutualise la fonction d'accompagnement socio professionnel, et favorise la formation des dits salariés » (Mon Cuisinier)

« Notre partenariat local avec les ACI mais aussi certaines EI nous permet d'avoir une approche plus fine de nos publics » (RQ Besançon). Cette approche, considérée comme à diffuser devra être explicitée.

- **Les pratiques de partenariat avec des entreprises** (hors IAE)

Elles concernent principalement la **découverte et le placement en entreprise sur des périodes de stage, découverte-essai** (PMSMP), jusqu'au recrutement éventuel. C'est l'occasion pour les SIAE de construire et entretenir leurs relations avec des entreprises du territoire et pour certaines, de développer leur propre réseau d'entreprises.

« Nous avons un service de relation avec les entreprises traditionnelles qui nous permettent de mettre en place des évaluations mais aussi des découvertes essais qui aboutissent à 20% d'embauches » (RQ Besançon)

« Des visites d'entreprises traditionnelles sont régulièrement organisées pour l'ensemble des structures ». (RQ de Besançon)

« Nous avons nous-mêmes constitué un réseau d'entreprises (PMSMP). (RQ du Carcassonnais)

Quelques SIAE s'efforcent aussi **d'impliquer les entreprises partenaires dans l'analyse des besoins du territoire** et cherchent à faire le lien avec la gestion des emplois et des compétences; certaines les associent à la **réflexion sur l'utilité de la structure et la réponse aux besoins** du territoire :

- Le recueil des avis et propositions des acteurs du territoire est cité comme une pratique remarquable

« La participation des différentes parties prenantes au groupe de travail sur l'Utilité Sociale Territoriale » (Inter-relais)

« Recueil des besoins du territoire en vue d'adapter les formations et profils de salariés dans les parcours d'insertion » (Tri-Vallées).

« Un lien au niveau de la Gestion Prévisionnelle des Emplois (GPE) et des besoins identifiés au sein de ces entreprises » (Greenburo)

Différents degrés d'organisation de la relation SIAE-entreprises sont mentionnés, depuis les relations informelles jusqu'à la constitution d'un réseau d'entreprises en interne ou mutualisé entre plusieurs SIAE (cf. ci-dessous).

« Liens généralement informels pour l'accueil de stagiaires (PMSMP -périodes de mise en situation en milieu professionnel- pour validation de projet professionnel) jusqu'au recrutement éventuel (avec, dans l'idéal, un lien au niveau de la GPE et des besoins identifiés au sein de ces entreprises) » (Greenburo)

« Essentiellement un développement du partenariat lors de la mise en place des PMSMP qui permettent aux entreprises de nous appeler lors de recrutement pour contacter des salariés en insertion qu'elles ont accueillis » (Regain)

Les acteurs publics du territoire jouent parfois un rôle dans la facilitation des liens avec les entreprises, en proposant notamment la **mutualisation d'un poste de chargé de relation entreprises** (cas de la Métropole de Lyon) :

« Mutualisation d'un poste de Chargé de Relations Entreprises entre 10 EI de la Métropole de Lyon au sein du dispositif REPERE Métropole » (Tremplin Bâtiment)

« ELITS Propreté adhère au dispositif REPERES METROPOLE depuis 2016 : création d'un poste de chargé mission emploi/formation mutualisé avec d'autres EI du Rhône » (ELITS Propreté)

« Nous faisons partie de la Plateforme Audoise de Mutualisation des SIAE dont un des objectifs est de rapprocher les SIAE des entreprises locales (travail avec les chambres consulaires, FACE Aude, les syndicats employeurs...). Nous travaillons également avec les chargés de mission Clauses d'Insertion et nos médiateurs participent aux réunions de chantier sur les quartiers en programme de rénovation urbaine (lien direct avec les entreprises). Nous développons également des partenariats avec notre Pôle Emploi. » RQ du Carcassonnais

- **L'adhésion des entreprises locales à la SIAE de statut coopératif**, représente une formalisation aboutie de l'implication d'entreprises dans une structure d'insertion. C'est le cas de la SCIC Champ des cimes qui envisage de proposer au club d'entreprises locales d'adhérer.
- **Le maintien d'un lien avec les anciens salariés en insertion** est mentionné par plusieurs structures.

Il joue un rôle dans certains cas pour entretenir un lien avec l'entreprise (et lui proposer un service d'accompagnement du salarié recruté) ou bien avec le salarié (soutien dans la suite de son parcours d'insertion).

- **L'animation d'un réseau d'anciens salariés est une pratique remarquable partagée** dont l'intérêt est à préciser : il permettrait de faciliter l'accueil de salariés en insertion dans l'entreprise, par une chaîne de solidarité entre anciens et nouveaux salariés en insertion.

« Proposition de service sur le placement avec accompagnement six mois après la date de sortie du dispositif » . (Bigorre interim)

« Appel téléphonique peu après le démarrage du contrat » . (Energie m4)

« Réseau / contacts d'anciens salariés entretenus. Accueil de stagiaires, salariés en immersion » (Ulisse)

- **La valorisation de la notion de client partenaire**, considérée comme une approche à diffuser. Elle se traduit par :

➤ **L'implication des clients de la SIAE dans l'insertion des salariés :**

« Valorisation de la notion de client partenaire (de plus en plus de clients sont sensibles à la notion de lien social avec les salariés et à la démarche d'accompagnement. Ces clients participent très concrètement à l'insertion des salariés par des actions de covoiturage, d'invitation à un repas, d'aide financière, etc...) » (Energie M4)

« Tout au long de l'accompagnement, nous œuvrons avec les clients à faciliter l'insertion des salariés en parcours : tutorat, formation, "lobbying" »(Chorus)

- Enfin dans les modalités qui participent de l'ancrage territorial figurent les **pratiques élargies à l'achat responsable**.

Du fait d'un questionnaire centré sur les pratiques d'insertion et de coopération, elles sont peu mentionnées mais une SIAE évoque un approvisionnement local (*Les Coopains*), ce qui témoigne d'une recherche de cohérence dans la responsabilité sociétale et la mise en pratique des valeurs et principes de l'ESS.

Impact social et territorial : une amorce de réflexion sur les outils

Avez-vous mis en place des procédures/indicateurs permettant de mesurer l'impact social / territorial de vos pratiques et actions ?

	Nb	
Non	15	78,9%
oui	4	21,1%
Total	19	

Quelques SIAE (4) commencent à mettre en place des démarches d'évaluation de leur impact social territorial. Pour les deux AI et l'ACI concernées (Chorus, Irisse, Inter-Relais), cette réflexion rejoint la démarche d'évaluation de l'utilité sociale et territoriale portée par le Coorace, et rendue obligatoire dans le cadre de la certification Cèdre ISO 9001. La 4^{ème} structure, Tremplin bâtiment (SCOP), s'inscrit dans un fonctionnement basé sur une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Au-delà de l'accès à l'emploi de qualité, ce référentiel d'évaluation de l'utilité sociale territoriale du Coorace²⁷ intègre des critères spécifiques correspondant au cœur de métier des SIAE et des principes d'actions propres à l'ESS, notamment : des critères de développement économique local (coopération génératrice d'activité, réponse à des besoins du territoire, coûts évités...), de renforcement du pouvoir d'agir (reconnaissance, accès aux droits...), de faire société (implication

²⁷ Voir <http://www.coorace.org/page/%C3%A9valuation-lutilit%C3%A9-sociale-territoriale>

citoyenne) et de transformation sociétale (mise en œuvre d'une économie sociale et solidaire). En parallèle, la certification ISO 9001 renvoie au management par la qualité et implique une attention accrue aux pratiques sociales.

Une corrélation entre la démarche de certification Cèdre Iso 9001 et l'adoption de pratiques ESS poussées semble logiquement établie. De fait, l'entrée dans des démarches qualité (cette dernière ou la certification qualité AFAQ EI-ETI que la FEI accompagne²⁸) amène à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue des pratiques²⁹.

Pistes à creuser : En quoi l'engagement dans ces démarches qualité encourage-t-elle la mise en pratique concrète de principes ESS dans les SIAE ? Permet-elle de renouveler les pratiques de GRH dans les structures de l'ESS ?

4.3- Quelques pratiques remarquables de GRH au sein des SIAE

Procédures de recrutement

Plusieurs SIAE mettent en place les modalités de recrutement propres au secteur de l'insertion sans estimer proposer des procédures particulièrement remarquables.

« Il m'arrive de faire des entretiens en anglais pour les personnes ne parlant pas le français, de proposer des solutions de mobilité pour les personnes qui n'en ont pas. Ce n'est pas remarquable, c'est juste de l'insertion ! » (Agence du Patrimoine)

L'une d'elle évoque justement un réel besoin de repérer des procédures intéressantes car « *les recrutements sont un vrai problème !* ».

- Une douzaine de SIAE interrogées mettent en exergue des modalités de recrutement particulières :

- **L'information collective** (outil plus classique de l'insertion) parfois **délocalisée** et propice à **l'interaction** entre candidats :

« Mise en place d'information collective délocalisée » (Tremplin)

« Informations collectives de recrutement (transversales à tous les outils IAE du GES) au cours desquelles les candidats se présentent et interagissent collectivement » (Ulisse)

« Réunion d'information collective systématique avec diaporama et remise d'un livret d'accueil » (Energie M4)

²⁸ La certification AFAQ EI/ETI délivrée par l'AFNOR s'appuie sur le référentiel de système de management des entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion.

Cf. <http://www.lesentreprisesdinsertion.org/publications/referentiel-afaq-eiitti>

²⁹ Dans notre panel, au moins neuf structures sont engagées dans une démarche d'amélioration de la qualité et peut être davantage (le questionnaire ne permettait pas de le déterminer).

- **Un service dédié et individualisé de premier accueil professionnel**, avec permanences, entretien et préparation d'entretien d'embauche :

« Nous disposons d'un service de premier accueil professionnel : deux conseillères réalisent des permanences sur l'ensemble des quartiers prioritaires du Carcassonnais pour mobiliser ou remobiliser les habitants sur un projet d'insertion professionnelle. Toutes les personnes souhaitant postuler sur un de nos chantiers, passent un premier rendez-vous avec une de ces personnes. Cela permet d'expliquer notre travail et les finalités de nos dispositifs et ainsi de mesurer l'adéquation avec la situation et le projet de la personne. Cet entretien nous permet de passer plus de temps qu'un simple rdv d'embauche avec la personne et ainsi de mieux prendre en compte ses besoins et sa situation. A cette occasion, nous vérifions également son éligibilité et nous la préparons à un entretien d'embauche (au sein de notre structure ou une autre en fonction de l'orientation préconisée) ». (RQ du Carcassonnais)

- **Une procédure de recrutement progressive et collective**, impliquant les référents techniques et responsables, soit en binôme, soit successivement. Ce type de procédure est remarquable par son ouverture : elle suppose une responsabilité partagée dans le recrutement entre agents techniques et dirigeants.

« Procédure classique de recrutement avec partenariat en amont, entretiens assurés par l'ensemble de l'équipe en binôme (CIP et référent équipe par exemple, puis gérant et RH), encadrement sous forme de "tutorat" ensuite » (Greenburo)

« Mise en place d'une procédure de recrutement visant à objectiver le plus possible le recrutement. Recrutement en 3 phases impliquant la chargée d'insertion/la responsable d'exploitation et la direction ». (Elits)

- Des procédures de recrutement visant à **prévenir les discriminations**, notamment sans mise en concurrence :

« Recrutement sans discrimination, une fois les critères administratifs et de pré-requis vérifiés, les candidats sont recrutés par ordre d'arrivée, et ne sont pas mis en concurrence les uns avec les autres » (Tremplin Bâtiment³⁰)

« Nous sommes soucieux des principes d'équité et de non-discrimination. » (RDQ Carcassonnais).

Pistes à creuser :

- **En quoi le recours à la démarche collective dans les modalités de recrutement apporte-t-il une plus-value aux salariés en insertion** (dans leur accès à l'information, leur recrutement ou leur démarche d'insertion et au final leur émancipation) ? L'information collective peut aussi être décourageante pour certains candidats, quelles sont alors les conditions pour que les réunions d'information collective puissent faciliter la candidature, permettre l'acquisition ou la révélation de savoir-faire ?

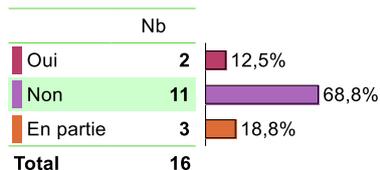
³⁰ La procédure est décrite plus avant dans le guide UREI des pratiques GRH innovantes : elle associe les équipes techniques et de production dans le recrutement pour assumer en commun les réussites et échecs. Le premier entretien se fait avec la chargée d'insertion qui vérifie la présence des critères objectifs, le second avec le responsable de production qui confirme l'adaptation au poste, avant une décision collégiale et l'organisation de la réunion d'accueil

- **Identifier les modalités concrètes mises en œuvre dans les cas de mutualisation** : ce qui est mutualisé, dans quel but, avec quel résultat (Adapemont, Regain, GES, Mon cuisinier).

- Quelques SIAE (5/20) élargissent ces expérimentations au recrutement des salariés permanents.

Ces procédures de recrutement sont-elles étendues aux salariés permanents ?

Taux de réponse : 80,0%



Selon une SIAE interrogée, il est difficile d'étendre ces procédures spécifiques aux salariés en insertion du fait de la différence de nature du poste et de niveau de responsabilité.

Pour autant, certaines procédures spécifiques à l'insertion peuvent aussi apporter aux recrutements des permanents : ainsi, Tremplin Bâtiment a expérimenté pour quelques recrutements sur des postes permanents sa **procédure de recrutement sans discrimination instaurée au départ pour les salariés en insertion**. Une autre SIAE souligne que le souci d'adaptation des postes et des plannings de travail est le même pour tous les salariés, bien que les procédures diffèrent (Elits Propreté).

Procédures de formation

La formation est de fait encouragée dans le cadre de la définition du projet des salariés en insertion avec le conseiller en insertion professionnelle. Aussi, plusieurs SIAE estiment là-encore faire simplement leur travail d'accompagnement socioprofessionnel (contrat d'engagement et plan de formation...). Pour autant, beaucoup de SIAE se sont mises à travailler beaucoup plus cette question et la moitié des structures de notre panel soulignent l'intérêt de certaines procédures de formation des salariés en insertion.

- Des particularités sont mentionnées **en matière d'organisation des formations** : outre l'organisation d'une formation régionale (ex. : AAP POEC ZEST COORACE Haute Garonne - Employé polyvalent de restauration citée par Inter-Relais), ou la mention de formation inter-équipes, les pistes les plus citées comme remarquables sont :

- **La mutualisation d'un plan de formation entre SIAE** étendu aux salariés permanents dans certains cas :

« Plan de formation mutualisé à l'échelle des 60 SIAE du département de l'Isère, et au niveau régional pour les permanents ». (ULISSE)

« La formation des chargés d'insertion professionnelle est importante aussi ; elle est assurée sur le département par un financement du FDI mutualisé » (Irisse)

- **La formation en interne ou sur site, sur le temps de travail du salarié**, afin de faciliter l'accès à la formation (FLE, numérique, CV, sécurité ou métier selon les besoins):

« Possibilité de formation en interne en fonction des besoins : cours de FLE (3 salariés, 2 demi-journées par semaine), formations PRAP (Prévention des risques liés à l'activité physique). » (Greenburo)

« Modules de formation interne de 7h sur les techniques de bases du nettoyage pour les nouveaux salariés. Formation sur sites avec outils développés par la branche professionnelle sur tablette. » (Elits)

Formations internes au numérique, au français, à l'éco-ménage et aux éco-gestes (ULISSE)

Formations sur site à l'attention de tous les salariés (Mon cuisinier)

Formation CV Vidéo (Tri Vallées)

« Nous sommes les premiers en Bourgogne à avoir mis en place les nouveaux modes de formation pour les salariés en insertion (le salarié part en formation tout en restant sous contrat de l'association et en étant payé. L'OPCA et Pôle Emploi financent le delta de la formation) » (Agence du Patrimoine)

- Plusieurs actions de formation assez « classiques » sont citées comme outils importants pour le parcours des salariés en insertion ; elles sont axées sur :

- la « reconquête de soi » (par la culture, la valorisation de l'image de soi, ...),

« Formation: un groupe de 9 salariés hommes et femmes en parcours "image de soi" dans nos locaux. Les salariés ont été pleinement satisfaits et nous avons pu observer des effets quasi immédiats à l'issue de la formation ». (Chorus)

« Regain des actions spécifiques aux femmes : insertion par la culture (avec un support culturel chaque année) ou reconquête de soi par le sport (participation à des séances d'activité variées visant à se dépasser : randonnées pédestres, via ferrata, équitation, femdoshi...) (RQ du Carcassonnais)

- l'accès à la mobilité (financement du permis de conduire)

« Financement d'un permis Poids lourd et d'un CACES qui a abouti à une embauche du salarié. » (Tremplin)

- La reconnaissance des savoir-faire professionnels :

« Dispositif RSFP -reconnaissance des savoir-faire professionnels- mis en place au sein de la structure (Dispositif AFPA/Région) ». (Inter-relais)

Pistes à creuser :

- ➔ Les différents moyens de lever les freins d'accès à la formation pour les salariés en insertion³¹ : développements des formations en interne et sur site et financement du temps

³¹ Cf aussi les résultats des démarches d'étude-action «Pour un accès plus effectif des personnes en difficulté vis-à-vis de l'emploi aux dispositifs de formation professionnelle », menée par Développements et Humanisme, en lien avec des acteurs divers dont des SIAE et personnes en insertion, en Loire sud, Loire Nord et Sud Ardèche (Région Rhône-Alpes, UT de la Loire de la Direccte, Saint-Etienne Métropole, Grand Roanne Agglomération, FSE, 2011-2014)

passé en formation pour les salariés en insertion (formation sur le temps de travail), formation des chargés d'insertion, mutualisation de l'offre de formation entre SIAE, ...

➔ A rechercher aussi, les liens entre les pratiques participatives liées à l'ESS et l'accès effectif au droit à la formation professionnelle.

Procédures d'accompagnement

Six structures soulignent certaines modalités d'accompagnement du salarié en insertion qu'elles jugent particulièrement intéressantes à diffuser :

- Des modalités qui renvoient à une forte exigence dans l'accompagnement des salariés dès le recrutement, avec un suivi dans le cadre de l'intégration au poste et tout au long du parcours. Ce suivi est formalisé par des procédures, outils et des temps de bilan et de mesure des acquis réguliers, avec une vigilance accrue sur le suivi des procédures :

➤ **Outils d'intégration et de suivi** des salariés en insertion : **procédure de suivi d'intégration au poste** et temps de bilan réguliers et formalisés, avec restitution aux salariés :

« Procédure de suivi d'intégration au poste avec objectifs, indicateurs définis et délais posés et suivis » (...) « Mise en place d'un carnet de bord pour chaque salarié en insertion regroupant des informations sur l'entreprise (fonctionnement, règles, fiches de postes...) et leurs droits ainsi que les éléments abordés tout au long des entretiens d'accompagnement et d'évaluation. » (Elits Propreté)

« Conseils en amont de la phase même de recrutement (RQ Carcassonnais).

« Grille d'évaluation des acquis remplie chaque trimestre afin de mesurer l'évolution des compétences professionnelles et des savoir-être. – Plateforme Audoise de Mutualisation des SIAE » (RDQ Carcassonnais).

« Evaluation systématique des missions avec restitution aux salariés » (Energie m4)

« Bilan régulier et formalisé » (Les Coopains)

La souplesse à rechercher dans l'accompagnement passe aussi par le souci d'adapter le poste aux besoins du salarié durant tout son contrat :

« Adaptation des postes et des plannings de travail en fonction des compétences, disponibilités, mobilité » (Elits).

« L'adaptation de poste pour un salarié convalescent agressé. La reprise de son poste à temps partiel avec emploi du temps haché lui a permis de revenir doucement avant de reprendre à temps plein ce qui lui a permis par la suite de travailler sa mobilité et de trouver un emploi -sortie positive » (Agence du Patrimoine)

- La nécessité de prendre le temps de l'accompagnement, et l'importance de mobiliser une équipe aux profils complémentaires afin de prendre en compte globalement la personne accompagnée et avancer sur la déontologie de l'accompagnement :

➤ **Un accompagnement qui autorise à prendre le temps et laisse un droit à l'erreur et à l'initiative**

« Savoir prendre le temps quand cela est nécessaire. Ne pas vouloir aller plus vite que cela n'est possible. Valoriser les réussites et les montées en compétence. Exprimer en face à face les dysfonctionnements éventuels. Ne pas vouloir à tout prix mettre dans les cases. Laisser un droit à l'erreur, à l'essai » (Chorus)

« Troupeau conservatoire géré par des salariés en accompagnement vers l'emploi » (Adapemont)

➤ **Jouer la complémentarité de l'équipe d'accompagnants**

« Complémentarité de l'équipe d'accompagnement : encadrants techniques, conseillers en insertion professionnelle, conseillère en économie sociale et familiale afin de privilégier une approche globale et la prise en compte de l'ensemble des freins ». (RQ du Carcassonnais)

➤ **Garantir la confidentialité des données et le droit à l'oubli**, pour respecter le droit d'être protégé dans la diffusion de ses données personnelles aux divers agents partenaires du parcours d'insertion et plus globalement faire converger les droits des salariés en insertion avec ceux des autres salariés :

« Charte de déontologie et confidentialité, droit à l'oubli : destruction des dossiers "sociaux" trois ans après la sortie de l'entreprise » (Tremplin bâtiment)

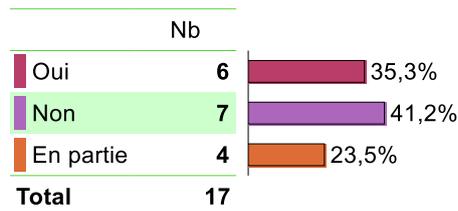
« Stricte confidentialité des informations personnelles confiées à la personne qui accompagne, aucune information n'est transmise, même à un partenaire de l'insertion, sans accord préalable de la personne ». (Tremplin bâtiment)

Piste à creuser :

Confirmer l'hypothèse que les pratiques participatives contribuent à l'évolution des pratiques de GRH - et notamment les pratiques d'accompagnement des SIAE - en faisant progresser l'effectivité des droits des salariés en insertion et en favorisant leur émancipation (notamment pour certaines pratiques privilégiant le collectif : avec d'autres salariés ou d'autres candidats, par l'implication d'une équipe de permanents, etc.)

Ces procédures d'accompagnement et/ou de formation sont-elles étendues aux salariés permanents ?

Taux de réponse : **85,0%**



Dans la moitié des SIAE, certaines de ces procédures de formation et/ou accompagnement sont étendues, au moins en partie, aux salariés permanents. Deux initiatives sont précisées : la mutualisation du plan de formation des permanents à l'échelle régionale et une approche collective de la formation qui permet aux salariés permanents de bénéficier eux-aussi de temps informels d'échanges avec d'autres salariés :

« Une journée de formation est organisée avec tous les salariés permanents de nos cinq SIAE (sauf la directrice et les quatre chefs de service) sur des thèmes généraux permettant d'échanger, de passer une journée tous ensemble. La structure paie le déjeuner qui leur permet d'échanger sur d'autres domaines moins formels et de créer des liens entre eux ». (Regain)

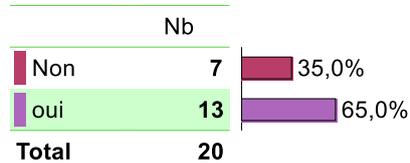
« Formations appliquées aux salariés permanents selon les besoins » (Elits Propreté)

« En partie : plan de formation mutualisé au niveau régional pour les permanents » (Ulisse)

Pratiques de prévention des discriminations

Dans votre SIAE, des pratiques de prévention des discriminations ont-elles été développées ?

Taux de réponse : **100,0%**



Les 2/3 des SIAE ont mis en place des mesures de prévention des discriminations. Ces pratiques peuvent être constitutives de leur projet associatif (Régie de quartier du Carcassonnais). Nous constatons une évolution certaine des SIAE sur une période de dix à quinze ans, une partie de celles-ci passant d'une sensibilisation partielle au risque des discriminations en leur sein ou dans leurs actions de placement, à des pratiques effectives de prévention (cf. travaux D&H³²).

Dans notre panel, l'ensemble des régies de quartier, des AI, 3EI (sur 4) et de 2 ACI (sur 4) mettent en place ces pratiques, mais aucune des deux ETTI.

Les expériences relatées s'étendent depuis des Déclarations d'intention (Charte de déontologie ou de la diversité) aux actions de sensibilisation, jusqu'à la définition de procédures :

- **La mise en place de procédures dès le recrutement** (discrimination positive, notamment à l'égard des femmes, recrutement sans mise en concurrence), **dans l'organisation de la vie de l'entreprise** (parité homme-femme, diversité dans la constitution des équipes,...) et au cours

³² Formation-action ou sensibilisation à la lutte contre les discriminations réalisées par notre équipe auprès des SIAE d'Indre et Loire et de Lyon de 2006 à 2009 (CNIAE et ACSE puis DDTEFP d'Indre et Loire et ACSE Centre et ville de Lyon).

du placement et de la réalisation des missions (communication avec les clients) ; l'une a nommé **un salarié référent** :

« Rédaction d'une charte de déontologie partagée, diffusée et mise à jour. Règles de non-discrimination dans le recrutement » (Elits Propreté)

« Le recrutement sans concurrence » (Tremplin Bâtiment)

« Procédure validée et discours commun. Réponses à nos clients et à nos salariés si nécessaires » (Inter-relais)

« Rédaction d'une procédure de lutte contre les discriminations ». (Energie M4)

« Discrimination positive à l'égard des femmes sur les supports entretien des espaces naturels » (Irisse)

« Nous avons une procédure et un salarié référent qui participe aux formations et aux différentes réunions » (Chorus)

« Approche de la parité hommes-femmes, mélange des ethnies systématique dans les équipes, et respect des différences » (RQ de Besançon)

« En plus d'une charte de déontologie, nous avons signé la charte de la diversité ; tous les dossiers de candidatures sont étudiés ; la directrice générale vérifie avant la validation définitive que toutes les règles ont été respectées ; des indicateurs sont contrôlés tous les trimestres » (Regain)

- Des **interventions de sensibilisation**, mobilisant des partenaires extérieurs sont mentionnées (concernant en particulier les droits des femmes) :

« Intervention de la déléguée aux droits des femmes » (Agence du Patrimoine)

« Semaine de prévention des discriminations avec comme thèmes support : handicap, homophobie, droit des femmes (avec interventions de partenaires extérieurs) » (Greenburo)

« Nous essayons même d'encourager des dames à intégrer nos chantiers Espaces verts et Peinture. En entretien, les femmes et les hommes interviennent indifféremment en intérieur et extérieur ». (RQ du Carcassonnais)

Aucune de ces pratiques n'est citée dans la réponse à la question sur les pratiques à diffuser largement, peut-être parce que le sujet est déjà bien relayé par les réseaux de l'IAE. Toutefois, des questions restent à creuser :

Pistes à creuser :

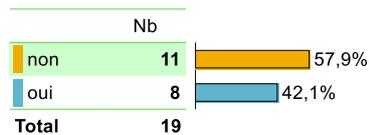
Quelles sont les procédures mises en œuvre ? En quoi permettent-elles de faciliter les parcours d'insertion ? Qu'en est-il de la question dans les ETTI ?

5. Premières analyses quant aux apports de l'adoption des pratiques ESS pour une SIAE

5.1. Apports sur le renouvellement des pratiques sociales

Cette adoption des principes ESS au sein de votre SIAE a-t-elle été source de renouvellement des pratiques sociales pour votre structure ?

Taux de réponse : 95,0%



Plus de 40 % des répondants considère que l'adoption de principes ESS les amène à renouveler les pratiques sociales de leur structure de différentes manières :

- En prenant mieux en compte l'avis des salariés dans le cadre du parcours : enquête de satisfaction des salariés en insertion dans le cadre d'un diagnostic partagé (Tremplin bâtiment)
- En travaillant les échelles de salaire : grille salariale avec des critères validés (Scic Champ des cimes)
- En formalisant et en mettant en place des outils de dialogue social : cf la délégation unique du personnel (Ulisse)
- En s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue : avec par ex. une analyse et une révision régulière des procédures et outils et du projet social lui-même (Elits Propreté).

Ces éléments laissent entrevoir les pistes de réflexion sur la façon dont le dialogue dans l'entreprise nourrit les pratiques de recrutement et d'accompagnement socioprofessionnel des salariés.

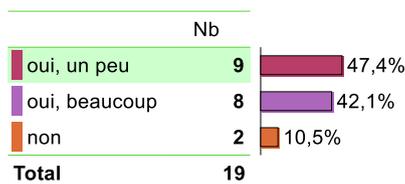
On peut s'interroger sur le fait que plus de la moitié des répondants estime que l'adoption de principes ESS ne les incite pas à renouveler leurs pratiques sociales : est-ce un biais lié à la formulation de la question qui met l'accent sur un renouvellement alors que plusieurs considèrent que ces pratiques s'inscrivent dans la continuité de leur action ?

5.2. Apports pour la performance économique de la structure

La grande majorité des SIAE du panel (16 sur 19) indique que le **résultat net de la structure a évolué positivement** les dernières années d'exercice, alors que, parallèlement, la part des subventions dans le total des produits est restée stable ou a même diminué pour les trois quarts des structures du panel (14 structures sur 19 répondants).

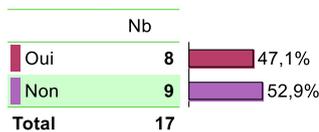
Le résultat net de votre structure a-t-il évolué positivement au cours des dernières années d'exercice ?

Taux de réponse : **95,0%**



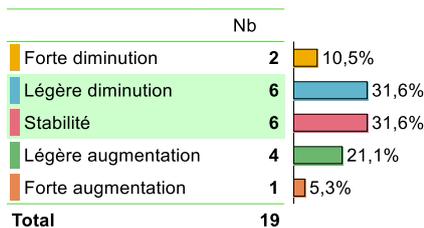
Pensez-vous qu'il y ait un lien de cause à effet entre cette évolution positive du résultat et la mise en application poussée des principes de gouvernance et participation ESS dans la structure ?

Taux de réponse : **100,0%**



Quelle est l'évolution de ce ratio subvention / total des produits depuis 5 ans ?

Taux de réponse : **95,0%**



Près de la moitié des structures concernées (8 sur 17) pensent qu'il y a, au moins en partie, un lien de cause à effet entre la mise en application poussée des **principes de gouvernance de l'ESS** au sein de la SIAE **et cette évolution positive du résultat économique**. Sur ces 8 structures, 5 sont sous forme coopérative (dont les 2 SCIC du panel)³³.

Parmi les facteurs mis en avant par les dirigeants interrogés³⁴ pour expliquer l'impact de ces pratiques sur la performance de l'entreprise :

- La participation des salariés dans la gouvernance de la structure, qui renforce l'implication des salariés dans leur travail, dans le projet de la SIAE, dans la stratégie de l'entreprise, et permet ainsi de dépasser certaines difficultés :

« Ce résultat net positif a été rendu possible grâce à l'implication des salariés (associés / permanents / en CDD) que permet le mode de gouvernance mis en place au sein de la structure (SCOP, participation, réunions, formation...) dans un contexte économique tendu et concurrentiel » (Greenburo)

« Une plus-value humaine évidente. Une plus-value économique si l'on se place strictement du point de vue gestionnaire avec une implication importante de l'ensemble de l'équipe. Une appropriation de l'outil de production ». (Greenburo)

« la gouvernance a permis une implication forte des salariés permanents dans la stratégie de l'entreprise et nous a permis de dépasser certaines difficultés » (Scic le Champ des cimes)

³³ Associations Irise, Chorus et Agence du patrimoine ; SCOP Tremplin Bâtiment, Elits Propreté, Greenburo, SCIC le Champ des cimes et Mon cuisinier

³⁴ Question 31 : quel est l'impact de la mise en application poussée des principes ESS sur la performance de la structure ?

« Appropriation de la structure de la part des permanents. Prise d'initiative »
(Tremplin)

« Meilleure appropriation par les salariés des décisions prises, meilleure implication des salariés dans leur travail, moins d'absentéisme, stabilisation de l'équipe permanente » (Elits propreté)

« Motivation, implication et moins de turn-over » (Tri-vallées)

« L'impact est très positif. Nous avons engagé une réflexion stratégique à laquelle tous les salariés ont contribué, ce travail a permis de partager l'analyse stratégique, de suggérer 10 pistes d'amélioration, et de les classer ensemble par priorité »
(Tremplin Bâtiment)

« Toute implication forte des salariés a une incidence sur les résultats commerciaux et techniques » (RQ de Besançon)

- Une démarche d'amélioration continue et une dynamique collective au service des valeurs

« Depuis de nombreuses années, une de nos préoccupations les plus importantes est le bien-être au travail des salariés [...]. Notre projet, nos ambitions, nos valeurs, la démarche qualité, tout ça nous amène à être plus pertinents, plus efficaces. »
(Chorus)

« Je pense que seuls les principes de l'ESS ce n'est pas suffisant. Nous sommes dans une démarche d'amélioration continue. L'équipe a envie, est motivée. La direction, de par son militantisme, arrive à embarquer les administrateurs, les permanents et les salariés en parcours. C'est un tout qui fait que notre structure est reconnue (Chorus)

- Un meilleur équilibre entre finalités sociales et logiques économiques ; l'image de professionnalisme rattachée à l'ESS :

« Pour une Régie de Quartiers, ces principes font partie de nos fondamentaux, ils sont constitutifs de la Charte des Régies de Quartiers et de Territoire. Les principes d'ESS n'ont fait que réaffirmer ce que nous essayons quotidiennement de mettre en application dans nos structures. Ces principes favorisent un rapport équilibré entre nos finalités sociales (insertion sociale et professionnelle, amélioration du cadre de vie...) et les logiques économiques (création des richesses pour les habitants et les territoires où ils résident). » (RQ du Carcassonnais)

« Développement d'activités et d'outils au service de notre objet social ! » (Ancre)

« Oui, il y a un lien de cause à effet car proposer des prestations solidaires "masque" l'étiquette sociale de l'association qui peut être perçue par une part de la clientèle comme quelque chose de péjoratif. Pour de nombreuses personnes, une structure solidaire n'est pas nécessairement sociale (SCIC, SCOP,...) et renvoie une image de professionnalisme. Dans l'imaginaire collectif, une structure sociale ne se doit pas d'être professionnelle, mais "seulement" sociale ce qui peut être un frein à son développement économique (idée reçue de mauvaise qualité des travaux) » (Asso Agence du patrimoine)

- L'ancrage territorial

« Très positif. Les facteurs de ce résultat : l'ancrage territorial, l'approche environnementale, la représentation du personnel, la gouvernance » (Irisse)

« Une meilleure **implication** des parties prenantes, une meilleure **compréhension** de notre rôle et impact sur le territoire (asso Inter-relais)

Près de la **moitié des répondants (8/18) estime que l'adoption de principes de gouvernance ESS a facilité l'ancrage territorial de leur SIAE**, principalement des EI SCOP ou SCIC (6 structures / 8 ; les 2 autres étant l'ACI association Irisse et le GES Ulisse).

A-t-elle facilité l'ancrage territorial de votre structure ?

	Nb	
non	10	55,6%
oui	8	44,4%
Total	18	

Forme juridique, effet ancrage territorial

	Association loi 1901	SCOP	SCIC	Autre
Non réponse	2	0	0	0
non	7	2	0	1
oui	2	4	2	0

Certains répondants l'expliquent par la sensibilité de certains politiques au monde de l'ESS et par le déploiement de projets avec des collectivités locales (notamment via les clauses sociales dans les marchés publics) (Tri-Vallées et Irisse). D'autres insistent sur l'implication d'associés du territoire, privés, bénéficiaires, collectivités territoriales (Champ des cimes) et sur l'approvisionnement local et la prise en compte des spécificités du quartier d'implantation (Les Coopains).

5.3. Apports pour le parcours et les compétences des salariés, notamment en insertion

Au-delà de cet impact sur la performance économique de la structure et son ancrage territorial, de nombreux dirigeants s'accordent sur les **plus-values d'une gouvernance participative pour le parcours et les capacités des salariés en insertion**. Parmi les apports mis en avant par 13 responsables :

- Le gain en termes de compétences relationnelles et de confiance en soi

« Montée en capacités des salariés en insertion » (Elits propreté)

« Le respect. L'écoute. L'empathie. Les débats. La reprise de confiance en soi. L'estime et la satisfaction de soi. » (Chorus)

« Meilleure confiance en soi » (Tremplin)

« La responsabilisation concerne tout le monde y compris les salariés en insertion qui y gagnent en estime de soi, reprise de confiance, et acquisition de nouvelles compétences » (Greenburo)

« Très positif en termes de compétences relationnelles et de confiance en soi, de connaissance du fonctionnement du dialogue social en entreprise mais réservé seulement à ceux qui s'impliquent volontairement dans cette dimension » (Ulisse)

« L'organisation basée sur le dialogue, l'écoute de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise permet au salarié de prendre confiance en soi ». (Elits Propreté)

- Une motivation accrue, le sentiment d'appartenance à une équipe, une meilleure compréhension du monde de l'entreprise, une progression professionnelle

*« Autant que faire se peut, cela joue sur les conditions de travail et la motivation »
(Mon cuisinier)*

« Une meilleure intégration au sein d'une équipe, un sentiment d'appartenance et une progression professionnelle (Inter-relais)

« Expliquer le résultat aux salariés permet de leur faire prendre conscience que la direction ne se gave pas et que les résultats, même s'ils sont positifs ne sont pas mirobolants contrairement aux idées reçues sur les entreprises et les chefs d'entreprises » (Agence du patrimoine)

« Permet aux salariés en insertion de trouver une place dans la gouvernance. Une grande importance dans l'estime de soi (Le champ des cimes)

- L'utilité et la reconnaissance sociale

« L'approche participative permet aux salariés de se sentir considérés et valorisés, elle produit donc du positif dans leurs parcours » (Irisse)

« Grâce à la place qui leur est donnée au sein de notre association et pas uniquement par la signature d'un véritable contrat de travail (même si c'est une base essentielle!), c'est une véritable reconnaissance sociale. On cherche à leur confier de véritables responsabilités en plus de la formation qui leur est donnée ce qui permet de gagner sur la confiance en soi. » (RDQ du Carcassonnais)

« Lien social principalement, sentiment d'utilité (avoir un rôle dans la société) et valorisation par la communication des actions ». (Energie M4)

« Les salariés en insertion sont des salariés comme les autres en droit. Les compétences relationnelles se développent plus facilement lorsque la parole est ouverte, et tout le reste vient avec. Le bâtiment est un univers intégrateur, la solidarité dans l'effort du chantier est un lien très important. Pour autant, nous avons encore du chemin à faire : la culture bâtiment reste encore très "hiérarchisée" » (Tremplin Bâtiment)

« Des salariés en insertion considérés comme des salariés à part entière avec les mêmes droits appliqués à tous permet de mieux maîtriser les règles et le fonctionnement du monde du travail en vue d'une émancipation du salarié ». (Elits)

- L'implication de toutes les parties prenantes dans le parcours d'insertion (clients, entreprises, administrateurs, etc.) qui permet un engagement de chacun pour sa réussite.

« Les valeurs de l'insertion sont partagées et diffusées auprès de tous les associés » (Adapemont)

Autrement dit, la mise en place de pratiques participatives et impliquantes auprès des salariés en insertion tend, via l'écoute, le dialogue, l'intégration dans un collectif, l'engagement dans la relation des différentes prenantes, la prise de responsabilité, à favoriser leur émancipation et pouvoir d'agir et donc à renforcer l'utilité sociale du parcours d'insertion. Ces premiers résultats convergeraient avec ceux de l'étude de la MRE³⁵ sur l'utilité sociale de l'insertion, qui souligne l'importance, pour le processus d'insertion, de l'engagement dans la relation avec le salarié en insertion des différents acteurs (professionnel accompagnant, autres salariés, direction, administrateurs, différentes parties prenantes et acteurs du territoire, ...).

³⁵ Etude 2017 sur l'utilité de l'insertion, formalisation des résultats en cours. Cf. http://www.mrie.org/content_page/15-dossiers/126-l-utilite-sociale-de-l-insertion-du-point-de-vue-des-personnes-en-insertion-point-d-etape-dossier-2016.html

L'adoption de pratiques participatives ESS incite les structures à tendre vers une égalité de traitement entre salariés permanents et salariés en insertion et ainsi à renforcer l'effectivité d'un certain nombre de leurs droits (droit à un travail digne, à une citoyenneté effective, à la formation etc.). **In fine, c'est la reconnaissance du salarié en insertion comme un salarié à part entière de l'entreprise qui est en jeu.**

4.4 Les défis de la gouvernance partagée dans l'IAE

Les SIAE interrogées sont ainsi globalement satisfaites des résultats introduits par l'adoption de pratiques ESS engagées (gouvernance partagée, management collectif, ancrage territorial) et plusieurs souhaitent aller plus loin dans ce sens.

Pour autant, la participation des salariés en insertion à la vie de la SIAE reste assez **complexe à mettre en œuvre du fait des caractéristiques même du parcours en IAE** : type de contrat, durée limitée des parcours, missions extérieures à l'entreprise dans le cas des AI et ETTI, difficultés personnelles importantes des salariés en insertion, etc. Elles ne favorisent pas la mobilisation du salarié en insertion sur les questions liées à l'entreprise et peuvent même freiner sa reconnaissance pleine et entière en tant que « salarié comme les autres » (par ex : difficulté d'accès au statut d'associé dans le cas des SCOP, participation au collège décisionnel des SCIC, etc.). La gouvernance participative peut aussi être mal comprise par les salariés, habitués à un management hiérarchique classique, plus rassurant et clair pour certains.

« Nous souhaitons développer l'implication de l'ensemble des salariés en insertion dans les réunions de services (pratique développée uniquement sur les ACI et l'EI aujourd'hui). Mais parmi les freins à lever : l'isolement des salariés mis à disposition de l'AI et de l'ETI, le manque de sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'implication collective » (Ulisse)

« Le nettoyage est un secteur dans lequel les salariés sont peu ou pas présents au sein de l'entreprise (travail chez les clients d'où un sentiment d'éloignement de la vie de l'entreprise). Des difficultés à mobiliser les salariés en général et en insertion en particulier sur des questions globales d'entreprise, management, fonctionnement... Les salariés en insertion ayant peu ou pas de connaissance du monde de l'entreprise, la plupart du temps un faible niveau de formation ou de savoirs de base et devant souvent faire face à de nombreuses problématiques personnelles qui leur demande beaucoup d'investissements » (Elits Propreté)

« La participation des salariés peut avoir un impact positif mais aussi parfois négatif. Les équipes sont parfois en attente d'un management plus directif, moins responsabilisant mais plus clair à leurs yeux » (Ulisse).

« Nous voulons inciter l'ensemble des salariés à participer aux instances représentatives du personnel (permanents et insertion) et réfléchir à un fonctionnement adapté (les salariés en insertion ne sont présents au sein de l'entreprise que 2 ans maximum d'où la difficulté d'être élu)». (ELITS Propreté)

« A rechercher par notre structure : avoir plus de salariés associés. Mais frein : le contrat en insertion, pas compatible avec le fait de devenir associé en scop » (Tri-vallées)

« A faire : création d'un collège des salariés en insertion. Frein : la durée du parcours (Mon cuisinier)

Face aux difficultés à concilier pratiques ESS et caractéristiques de l'IAE, plusieurs dirigeants sont en demande d'outils, d'incitation, d'accompagnement et de temps d'échange d'expériences avec d'autres structures IAE.

« Avoir du temps et des moyens. Les RH sont au centre du dispositif et nous n'avons pas de manuel... des temps d'échange avec d'autres structures ayant une gouvernance participative seraient un plus... un accompagnement sur la dimension RH en général (assuré par l'URSCOP depuis cette année) » (Greenburo)

« Nous avons besoin d'outils d'information et d'outils de prises de décisions » (Adapemont)

« Avoir un retour d'expérience des autres structures afin de mettre en place des outils pédagogiques (bilan, organisation...). »

« Avoir des temps d'échange avec d'autres structures ayant une gouvernance participative. » (Greenburo)

« Des incitations : formations coopératives, sensibilisation au modèle scop » (Tri-Vallées)

Certaines structures invitent à ouvrir la réflexion sur des évolutions possibles de certains contrats utilisés dans l'insertion (contrats d'usage) :

« Il faudrait un autre type de contrat pour les salariés en parcours : contrats aidés par exemple qui permettraient de mobiliser nos salariés pendant leurs temps de travail. En Association Intermédiaire, on utilise des contrats d'usage pour le temps de la mise à disposition auprès d'un client. Donc les temps de travail communs, les formations sont hors temps de travail et non rémunérés. (Inter-relais)

D'autre part, malgré les différents apports qualitatifs repérés, l'impact quantitatif d'une mise en application poussée des principes ESS en SIAE reste difficile à mesurer pour les structures : quels indicateurs à suivre et étudier dans les documents financiers des entreprises ? Comment traduire quantitativement les apports qualitatifs repérés ? Ces éléments pourraient constituer un objet d'étude particulièrement intéressant pour l'économétrie (modélisation d'indicateurs).

« Je ne sais pas mesurer les impacts quantitativement, je n'ai pas les outils. Qualitativement cela permet une forte implication des salariés. Mais quantitativement, difficile à estimer » (Le champ des cimes)

« Une vraie démarche doit être mise en place pour une évaluation correcte. Des difficultés résident dans la participation des salariés en accompagnement » (Adapemont)

A creuser : Les modalités et leviers à mettre en œuvre pour dépasser un certain nombre de freins et difficultés rencontrés, pourraient faire l'objet d'une analyse spécifique dans le cadre des monographies.

6. Conclusions et perspectives pour la suite de l'étude

Le repérage de SIAE particulièrement actives en matière d'ESS, réalisé par les réseaux IAE et ESS, s'est avéré pertinent. L'enquête exploratoire a en effet permis de révéler **un certain nombre de pratiques poussées et originales** en matière de gouvernance et de management participatifs, de coopérations sur les territoires et de GRH.

Ces pratiques poussées et innovantes sont reprises dans les schémas ci-dessous.

Schéma récapitulatif des pratiques repérées





Parmi ces pratiques, celles visant à développer la participation des salariés en insertion recourent les trois modèles types de la participation à l'œuvre dans les SIAE mis en évidence par Elisabeth Maurel en 2006³⁶ :

- Le modèle axé sur la réalité d'entreprise autour de la notion de collectif de travail qui met en valeur la culture de métier et le statut de salarié ;
- le modèle axé sur une dynamique associative autour de la notion de collectif de projet qui met en valeur un rôle de citoyen à égalité entre les salariés en insertion et les autres acteurs de la SIAE ;
- le modèle axé sur les objectifs sociaux de la structure, autour de la notion de collectif éducatif et socialisant, qui se caractérise par une participation active des personnes dans les démarches pédagogiques et d'accompagnement.

Chaque SIAE privilégie des modes particuliers de participation en fonction de son histoire, son projet, son statut, ses objectifs³⁷, la culture professionnelle de ses dirigeants, la place perçue des salariés en insertion (usagers bénéficiaires d'un service /salarié produisant une valeur économique), etc.

Pour autant, différentes SIAE du panel cherchent à garantir une meilleure participation des salariés en insertion à la vie de la structure en combinant différents registres (cadre de l'organisation et de la réglementation du travail, cadre pédagogique et cadre associatif).

Les modes informels de participation, souvent plus souples et mobilisateurs pour les salariés, sont bien investis par les structures, mais les cadres formels, plus propices à la pérennisation des droits des salariés le sont aussi, et cela semble une évolution par rapport à 2006.

³⁶ Etude « Expression et place des salariés en insertion dans les SIAE » par Elisabeth Maurel, chercheuse au laboratoire PACTE de l'IEP de Grenoble, in Recueils et documents FNARS n°38, septembre 2006.

³⁷ Ex : gestionnaire de service vs projet sociétal et citoyen plus large

L'évolution de la loi (avec notamment la comptabilisation des salariés en insertion dans les seuils des effectifs de la structure) participe de cette évolution, même si les caractéristiques spécifiques des contrats d'insertion (durée limitée des contrats notamment) freinent encore les volontés d'aller plus loin dans ce sens.

Ces volontés et les pratiques originales développées par les structures du panel attestent d'une conviction de plusieurs dirigeants de SIAE que le parcours d'insertion gagne en efficacité si le salarié a une place reconnue et légitime dans la gouvernance et le fonctionnement de la structure, et que la prise en compte de son vécu et de ses analyses contribuent à améliorer ses conditions de travail et de vie.

L'enquête exploratoire semble en effet valider les hypothèses de départ : l'existence de liens entre mise en application poussée des principes ESS et utilité sociale du parcours d'insertion, d'une part, et performance économique des structures IAE, d'autre part.

Les différentes structures interrogées insistent sur l'intérêt d'un management plus participatif pour une SIAE en ce qu'il apporte aux salariés en insertion et autres salariés, en termes de **droits plus effectifs** au travail digne, à l'accès à une citoyenneté dans l'entreprise, à la reconnaissance (cf. E. Lévinas ou S. Weil³⁸). La convergence des droits entre les salariés en insertion et les autres semble une piste intéressante qui contribue à une meilleure reconnaissance des salariés en insertion comme salariés « comme les autres » et donc à leur capacité d'émancipation.

Un autre intérêt souligné est ce qu'il apporte à l'ESS en général comme expérience d'une **démocratie ouverte à l'ensemble de ses parties prenantes**, celle-ci étant souvent limitée à une (ou deux) catégories de parties prenantes³⁹. Ainsi, on pourrait dire que les SIAE qui tentent d'adopter une conception plus ouverte de la gouvernance font vivre « une économie sociale instituante », c'est-à-dire centrée sur son projet d'ensemble et adaptant ses fonctionnements en ce sens, en suivant les positions de Henri Desroches reprises par Jean-François Draperi notamment⁴⁰.

Il semble également établi que le fait de mettre en place des pratiques participatives au niveau de la gouvernance de la structure incite les SIAE à faire évoluer leurs pratiques d'accompagnement en donnant plus de place et d'initiatives aux salariés (réseau d'ancien salariés, interactions entre candidats dans les informations collectives, enquête de satisfaction, DP, etc.). L'enquête fait notamment ressortir que la dynamique de formation (incluant les pratiques d'accompagnement) est fortement présente dans les SIAE enquêtées. Il n'y a pas forcément de relation de cause à effet mais un faisceau de relations qui invite à explorer davantage la nature de ces interactions.

³⁸ « La satisfaction de ce besoin vital (celui d'avoir une responsabilité) exige qu'un homme ait à prendre souvent des décisions dans les problèmes, grands ou petits, affectant des intérêts étrangers aux siens propres, mais envers lesquels il se sent engagé. [...] Toute collectivité, de quelque espèce qu'elle soit, qui ne fournit pas ses satisfactions à ses membres, est tarée et doit être transformée. » S Weil, citée par Martin Steffens.

³⁹ Cf Philippe Frémeaux, *La nouvelle alternative, enquête sur l'ESS*, Les Petits Matins-Alternatives économiques, 2011

⁴⁰ Cf J-F Draperi, *L'ESS, une réponse à la crise ?*, Dunod, 2011 ou « Henri Desroche aurait 100 ans », RECMA, octobre 2014.

Des pistes de travail à approfondir

Les pratiques innovantes et remarquables de SIAE, mises en exergue par cette enquête exploratoire, gagneraient à être analysées en profondeur avant d'être diffusées à d'autres structures (SIAE, structures ESS, entreprises classiques soucieuses de la qualité sociale de leurs pratiques) : quelles sont les conditions de mise en œuvre de ces pratiques de gouvernance et d'accompagnement participatifs ? Quels sont les facteurs de succès selon le type de SIAE ? Quels sont les apports de ces pratiques pour le parcours des salariés en insertion et pour la performance économique des SIAE ?

Parmi les pistes de réflexion à creuser :

- **Les modalités de mise en œuvre, leviers et facteurs de succès des pratiques visant la participation des salariés en insertion :**
 - Quels sont les modes de participation privilégiés selon les SIAE et dans quels objectifs ? Sur quoi porte la participation des salariés en insertion ? Quels moyens sont mis en œuvre par les structures pour informer et inciter les salariés en insertion à participer ? Quels outils de facilitation de l'expression et d'animation du dialogue avec les salariés ? Quelles modalités d'utilisation de la parole recueillie ?
 - Quels sont les facteurs qui favorisent ou au contraire entravent ces démarches d'implication et comment lever ces freins ?
 - **Vécus et analyses des salariés en insertion** (et autres parties prenantes) sur l'intérêt de ces pratiques participatives.
 - Effets et corrélation du rattachement à une convention collective (métier ou IAE) et/ou de l'adhésion à un label (charte de qualité, certification) sur le développement, la continuité ou le renforcement de pratiques participatives.
 - Interactions entre ces pratiques et celles de GRH et effets d'entraînement entre ces pratiques. Il serait notamment intéressant de faire ressortir s'il existe un croisement entre l'adoption de pratiques inspirées de l'ESS et le renforcement de la formation des salariés en insertion.
- **Les apports de ces pratiques innovantes ESS et de GRH** (pratiques de mutualisation notamment) **pour la performance économique de la SIAE et les parcours d'insertion des salariés.** Certaines pratiques sont-elles plus intégrantes et émancipatrices pour le salarié que d'autres et à quelles conditions ?
- **Les plus-values du modèle coopératif.** Le modèle coopératif est-il plus instituant en termes de participation et d'effectivité de l'accès aux droits des salariés en insertion ? Quels sont les **apports et limites** de ce modèle **pour la vitalité d'une SIAE, la participation de l'ensemble des salariés et le parcours d'insertion** ?
- **L'intérêt et les conditions de transférabilité** des pratiques innovantes repérées **pour des SIAE moins actives en matière d'ESS**
- L'intérêt et les conditions de transférabilité des pratiques sociales abouties de SIAE **pour la RH des entreprises en général.**

ANNEXES

Annexe 1 – Panel des SIAE interrogées

Nom de la structure	Type	Statut	Territoire	Secteur
Adapemont	ACI	Association	Jura	Espace vert, élevage
Agence du Patrimoine	ACI	Association	Haute-Loire	Espaces verts, bâtiment ancien, ressourcerie
Ancre	ACI	Association	Drome	Espaces verts, entretien, services à la personne, ressourcerie, 2 nd œuvre,
Bigorre Interim Insertion	ETTI	Association	Hautes Pyrénées	Généraliste
Champ des Cimes	EI	SCIC SA	Haute-Savoie	Paysage
Chorus	AI	Association	Aveyron	Tous services
Elits-Propreté	EI	SCOP	Métropole de Lyon	Nettoyage
Energie M4	AI	Association	Gers	Mise à disposition de personnel
Greenburo	EI	SCOP	Midi-Pyrénées	Collecte/valorisation de déchets
Inter-Relais	AI	Association	Haute-Garonne	
Irisse	ACI	Association	Ariège	
Les Coopains	EI	SCOP	Vienne	Boulangerie, petite restauration
Mon Cuisinier	EI	SCOP	Montpellier	Restauration
Regain	EI	SAS	CA Albigeois	Gestion des déchets, entretien de sites, espaces verts
Régie de quartier du Carcassonnais	RQ	Association	Carcassonne	Insertion, lien social et participation citoyenne
Régie des quartiers de Besançon	RQ	Association	Besançon	Animation, entretien, second œuvre bâtiment
Tremplin	ETTI	Association	Savoie	Généraliste
Tremplin Bâtiment	EI	SCOP	Métropole Lyon	Bâtiment second œuvre rénovation
Tri-Vallées	EI	SCOP	Savoie	Gestion des déchets
Ulisse	GES	Association	Métropole Grenobloise	BTP, production

Annexe 2 - Tableaux des pratiques remarquables par SIAE

1) PRATIQUES ESS des SIAE repérées comme potentiellement « remarquables » pour analyse approfondie et diffusion auprès d'autres SIAE (par structure du panel ayant cité cette pratique)⁴¹

Pratiques/ structures	GES asso Ulisse	EI SCOP Tremblin BâtIT	EI SCOP Elits propreté	EI SCOP TRI-VALLÉES	EI SCOP Les Coopains	EI SCOP Greenbuuro	EI SAS Regain	EI SCIC Champ des cimes	EI SCIC Mon Cuisinier	ETTI SCOP Tremblin	ETTI Asso Bigorre interim	AI Asso Chorus	AI asso Inter-Relais	AI asso Energie M4	ACI ASSO ANCRE	ACI ASSO Irisse	ACI asso Agce du Patrimoine	ACI Asso Adapement	RDQ Asso du Carcassonnais	RDQ Asso de Besancon
Gouvernance																				
Participation de salariés aux décisions stratégiques		X	X	X	X	X		X	X										X	
Système collégial au sein des instances de décision effectif ou souhaité								X	X			X			?	X		?		
Volonté de création d'un collège salariés en insertion (SI)									X											
Invitation SI aux AG/CA	X				X		X	X	X					X	X	X		X	X	
Ouverture des AG aux partenaires-usager-clients ?	X	X			X		X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X
Management collectif																				
Participation SI réunion équipe / ouverture réunion stratégique à tous les salariés		X		X	X	X	X		X										X	
Représentant du personnel parmi les salariés en insertion	X													X		X		X		
DUP (y compris au sein du GES)	X																		X	
Rencontre directe administrateurs-bureau/ SI												X				X				

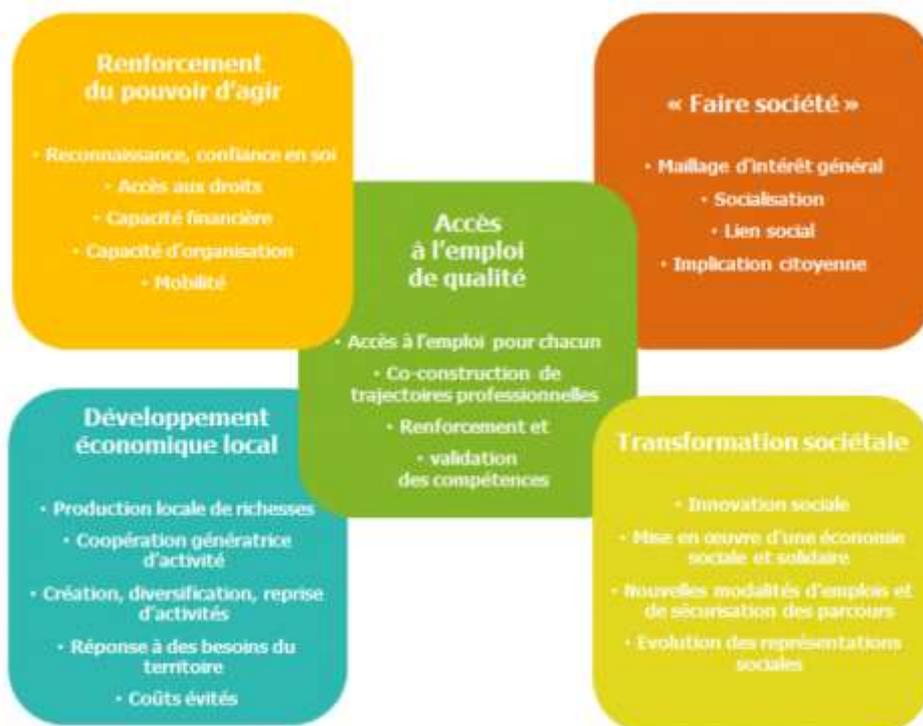
⁴¹ Ce repérage des pratiques n'est pas exhaustif : seules les SIAE qui ont mentionné ces pratiques en réponse à des questions ouvertes sont signalées dans ce tableau.

Temps collectifs (conviviaux) entre salariés permanents et SI			X										?			X				
	GES asso Ulisse	EI SCOP Tremolin BâtIT	EI SCOP Elits propreté	EI SCOP TRI- VALLÉES	EI SCOP Les Coopains	EI SCOP Greenbuo	EI SAS Regain	EI SCIC Champ des cimes	EI SCIC Mon Cuisinier	ETTI SCOP Tremolin	ETTI Asso Bigorre	AI Asso Chorus	AI asso Inter- Relais	AI asso Energie M4	ACI ASSO ANCRE	ACI ASSO Irisse	ACI asso Agce du Patrimoine	ACI Asso Adapement	RDQ Asso du Carcassonnais	RDQ Asso de Besancon
Groupes d'expression des SI	X										X	X			X	X			X	
Support prises en compte propositions SI (boite à idées, questionnaire satisfaction)			X										X						X	
Transparence et explication /Support écrit simplifié de présentation des résultats entreprise		X											X							
Coopération et ancrage territorial																				
Adhésion à la structure d'association d'entreprises locales								X												
Notion de clients partenaires de l'insertion											X		X							
Recueil de propositions et avis des acteurs du territoire sur besoins territoire et projet SIAE/lien GPEC				X		X							X							X
Pratiques de mutualisation avec d'autres SIAE sur le recrutement (dont info collective, réseaux d'entreprise et poste de chargé de relation entreprises)		X	X				X											X	X	X
Partenariat appel d'offre/chantiers entre SIAE													X					X		X
Pratique de mutualisation avec d'autres SIAE sur la formation-accompagnement socio-pro									X				?							
Réseaux d'anciens salariés : accompagnement post-sortie actions de solidarité anciens/nouveaux	X										X		X							
Circuit court / approvisionnement local / politique d'achat responsable					X															

	GES asso Ulisse	EI SCOP Tremolin BâtIT	EI SCOP Elits propreté	EI SCOP TRI- VALLEES	EI SCOP Les Coopains	EI SCOP Greenburo	EI SAS Regain	EI SCIC Champ des cimes	EI SCIC Mon Cuisinier	ETTI SCOP Tremolin	ETTI Asso Bigorre	AI Asso Chorus	AI asso Inter- Relais	AI asso Energie M4	ACI ASSO ANCRE	ACI ASSO Irisse	ACI asso Agce du Patrimoine	ACI Asso Adapemont	RDQ Asso du Carcassonnais	RDQ Asso de Besancon
Recrutement																				
Info collective recrutement <u>délocalisée</u> dans les quartiers (aller vers les personnes « démobilisées »)										X										
Info collective favorisant <u>l'interaction</u> entre les candidats	X																			
Service de premier accueil individualisé																			X	
Procédure de recrutement collective et progressive impliquant les référents techniques et responsables			X			X														
Procédures de recrutement sans discrimination (étendues aux salariés permanents)			X																X	
Formation																				
Plan de formation mutualisé entre SIAE (dont étendu à tous les salariés)	X								X				X			?				
Actions de formation en interne et sur le temps de travail / pendant le contrat			X	X		X						X	X				X		X	

	GES asso Ulisse	EI SCOP Tremolin BâtiT	EI SCOP Elits propreté	EI SCOP TRI- VALLEES	EI SCOP Les Coobains	EI SCOP Greenbuuro	EI SAS Regain	EI SCIC Champ des cimes	EI SCIC Mon Cuisinier	ETTI SCOP Tremolin	ETTI Asso Bigorre	AI Asso Chorus	AI asso Inter- Relais	AI asso Energie M4	ACI ASSO ANCRE	ACI ASSO Irisse	ACI asso Agce du Patrimoine	ACI Asso Adapement	RDQ Asso du Carcassonnais	RDQ Asso de Besancon
Accompagnement																				
Complémentarité équipe accompagnement jusqu'à la CESF via plateforme mutualisation entre SIAE									X										X	
Outils d'intégration et de suivi (carnets de bord, procédure de suivi d'intégration au poste)			X		X									X						
Accompagnement souple, adaptation des postes, droit à l'erreur et prise de responsabilité			X														X	X		
Confidentialité, droit à l'oubli, (charte)		X																		
Procédures de lutte contre les discriminations (dont un salarié réfèrent)		X	X				X					X	X	X		X				?

Annexe 3 - Référentiel d'évaluation de l'utilité sociale territoriale du Coorace⁴²



⁴² Voir <http://www.coorace.org/page/%C3%A9valuation-lutilit%C3%A9-sociale-territoriale>

ETUDE-ACTION « Pratiques ESS – Pratiques IAE : quelles interactions ?

Quels apports pour les salariés et les structures?

Quels repères pour l'action diffusables à d'autres structures ? »

QUESTIONNAIRE à destination de SIAE AUX PRATIQUES DE GOUVERNANCE ESS et de GRH REMARQUABLES

(phase de cadrage de l'étude)

Objectifs de l'étude-action :

L'enjeu de cette démarche est à la fois une mise en valeur de ce qui se réalise déjà dans les SIAE qui ont intégré vraiment -et non seulement par un rattachement statutaire- les principes d'action ESS, et une montée en qualité des pratiques des SIAE et de l'ensemble des structures qui se rattachent à l'ESS (et au-delà).

Objectifs du questionnaire :

Dans une phase d'enquête exploratoire, le questionnaire ci-dessous, adressé aux dirigeants des structures IAE préalablement identifiés⁴³, doit permettre de repérer et qualifier les pratiques remarquables mises en place et commencer à apprécier leurs apports. Nous vous remercions pour le temps consacré à renseigner ce questionnaire.

I. Informations générales sur la structure

1. Nom de la structure :
2. Date de création de la structure :
3. Territoire d'intervention :
4. Secteurs d'activité :
5. Forme juridique de la structure (plusieurs choix possibles) :
 - Association loi 1901
 - SARL-SA
 - SCOP -> si coché, depuis quand la structure est passée sous forme coopérative ? :
 - SCIC -> si coché, depuis quand la structure est passée en SCIC ? :
 - Autre, précisez :
6. Bénéficiez-vous de l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) ?
 - Oui
 - Non

⁴³ cf encadré sur la composition de l'échantillon en fin de document.

7. Type(s) de structure IAE (plusieurs choix possibles) :
- ACI
 - AI
 - EI
 - ETTI
 - Régie de quartier
 - GEIQ
 - Autre, précisez
8. Etes-vous intégré dans un groupe réunissant plusieurs structures d'insertion ? oui/non
9. Nombre de salariés permanents :
- Moins de 5
 - De 5 à 9
 - De 10 à 19
 - Plus de 20
10. Nombre de salariés en insertion (à temps partiel ou temps plein)
- Moins de 5
 - De 5 à 9
 - De 10 à 19
 - Plus de 20
11. Soit en ETP pour les salariés en insertion :
12. A quelle convention collective est rattachée la structure (le cas échéant) ?
13. Dans votre structure, depuis quand la référence aux principes de l'ESS est-elle importante?
14. Le résultat net de votre structure a-t-il évolué positivement au cours des dernières années d'exercice ?
- Oui, un peu
 - Oui, beaucoup
 - Non
15. Pensez-vous qu'il y ait un lien de cause à effet entre cette évolution positive du résultat et la mise en application poussée des principes ESS dans la structure ? oui / non (question à poser si réponse « oui » à la Q14)
16. Quelle est la part des subventions dans le total des produits d'exploitation de la structure en 2016 ou dernier exercice clos (en %) :
17. Quelle est l'évolution de ce ratio subvention / total des produits depuis 5 ans ?
- Forte diminution
 - Légère diminution
 - Stabilité
 - Légère augmentation
 - Forte augmentation
18. Au sein de la structure, quel poste occupez-vous ?

II. La gouvernance et les formes d'expression et de participation dans la SIAE

19. Dans votre SIAE, sous quelle(s) forme(s) sont organisés les temps d'information et d'échanges spécifiques avec les salariés en insertion ? (plusieurs choix possibles)
- réunion direction – salariés en insertion

- réunion direction – salariés permanents-salariés en insertion
 - entretien individuel
 - groupe d’expression des salariés en insertion
 - temps collectif entre salariés permanents et salariés en insertion
 - autre, précisez
20. Quels sont les points abordés au cours de ces temps d’information et d’échanges avec les salariés en insertion ? (plusieurs choix possibles)
- le parcours des salariés en insertion dans l’entreprise
 - Les droits des salariés
 - les remarques, interrogations, réclamations des salariés
 - Le projet et les orientations de la structure
 - le rappel de règles internes à respecter (horaires, sécurité, hygiène, etc...)
 - autre, précisez.....
21. Les orientations stratégiques et les comptes annuels de la structure sont-ils présentés aux parties prenantes suivantes (cocher la ou les bonne(s) réponse(s))
- Aux clients-bénéficiaires-usagers
 - Aux partenaires financeurs et partenaires d’action
 - Aux salariés permanents
 - Aux salariés en insertion -> si coché, sous quelle forme (à quelle occasion, quel type de réunion ?) ?
22. Comment sont recueillies les propositions des salariés en insertion sur le fonctionnement et le management de la structure(le cas échéant)?
23. Même question pour les salariés permanents ?
24. Dans votre SIAE, qui participe à l’AG de la structure ? (plusieurs choix possibles)
- Les administrateurs
 - des adhérents (autres qu’administrateurs)
 - Le ou les gérants
 - Les salariés associés (si scop ou scic)
 - Des salariés permanents (non associés)
 - Le personnel encadrant, chargé d’exploitation et/ou chargé de l’insertion professionnelle
 - Les délégués du personnel
 - Des salariés en insertion
 - Des collectivités financeurs
 - Des partenaires et/ou usagers/clients de la structure
 - Autre, précisez
25. Qui participe aux réunions d’équipe
- Le dirigeant
 - Les salariés associés
 - Les salariés permanents (non associés)
 - Les salariés en insertion
 - Autre, précisez
26. Par ailleurs, qui prend les décisions de fonctionnement ?

- Le CA
 - Le binôme président – directeur
 - Le dirigeant
 - L'équipe salariée
 - Autre, précisez
27. Y-a-t-il au sein de votre structure un(des) représentant(s) du personnel ? (jusqu'à deux choix possibles)
- Non
 - Oui, parmi les salariés permanents
 - Oui, parmi les salariés en insertion
28. Votre structure a-t-elle mis en place un accord d'intéressement / participation des salariés aux résultats (cocher la ou les bonnes réponses) ?
- Oui, auprès des salariés permanents
 - Oui, auprès des salariés en insertion -> si coché, à quelles conditions (mois d'ancienneté, temps de travail, etc.) ? (question ouverte)
 - Non
29. Selon vous, parmi vos pratiques de gouvernance partagée, quelles sont celles qui gagneraient prioritairement à être diffusées à d'autres SIAE ? (question ouverte, en citer deux maximum)
30. Qu'est-ce qui pourrait être fait de plus aujourd'hui au sein de votre SIAE pour favoriser la participation des parties prenantes (salariés, adhérents, usagers/clients, partenaires) et la vitalité démocratique du fonctionnement de la structure ? Quels freins faudrait-il lever ? Quelles incitations donner ? (question ouverte)

III. Les apports des pratiques de gouvernance ESS pour la structure

31. Selon vous, quel est l'impact de la mise en application poussée des principes ESS (gouvernance partagée, expression et participation des salariés, ancrage territorial, etc.) sur la performance et le développement de la structure ?
32. Quels en sont, selon vous, les apports principaux pour le parcours et les capacités des salariés en insertion (en termes de compétences relationnelles, estime de soi, compétences directement professionnelles, etc.) ?(question ouverte)
33. Cette adoption des principes ESS au sein de votre SIAE a-t-elle été source de renouvellement des pratiques sociales pour votre structure O/N, si oui, précisez
34. A-t-elle facilité l'ancrage territorial de votre structure
- Non
 - Oui -> si coché, de quelle manière ?
35. Quelle(s) forme(s) de participation au tissu local est (sont) privilégiée(s) par votre structure (cochez les bonnes réponses)
- Vous développez des collaborations actives avec d'autres SIAE du territoire
 - Vous participez activement aux réseaux locaux de l'ESS
 - Vous mutualisez avec d'autres structures des ressources (prêt de personnel, partage de bureaux, adhésion à un groupement d'employeurs, etc.)

- Vous participez à des formes de coopération territoriale multi-acteurs (ex : PTCE)
- Vous recueillez les avis et propositions des acteurs du territoire (associations, citoyens, ...) sur certains de vos projets
- Autre, précisez

36. Quels types de lien/partenariat avez-vous mis en place avec les entreprises du territoire pour les parcours post-insertion ? (question ouverte, le cas échéant)

37. Avez-vous mis en place des procédures/indicateurs permettant de mesurer l'impact social/territorial de vos pratiques et actions ?

- Non
- Oui -> si oui, précisez

IV. Les pratiques originales de GRH mises en place auprès des salariés en insertion et permanents

38. Pouvez-vous nous décrire une à deux procédures « remarquables » mises en place par votre structure en matière de recrutement des salariés en insertion (par ex. dans les modes de sélection des candidats, en matière d'adaptation des postes aux potentiels des personnes en insertion,...)

39. Ces procédures de recrutement sont-elles étendues aux salariés permanents?

- Oui
- Non
- En partie, précisez

40. Pouvez-vous nous décrire une à deux actions remarquables d'accompagnement socioprofessionnel et/ou de formation des salariés en insertion mises en place par votre structure (question ouverte)

41. Ces procédures d'accompagnement socioprofessionnel et de formation sont-elles étendues aux salariés permanents ?

- Oui
- Non
- En partie, précisez

42. Dans votre SIAE, des pratiques de prévention des discriminations ont-elles été développées ?

Oui / non ? et si oui, lesquelles ?

43. Parmi vos pratiques de GRH (en termes de procédures de recrutement, formation, accompagnement professionnel, évaluation des parcours, etc.), quelles sont celles qui gagneraient à être diffusées auprès de structures non SIAE ? (en citer deux max)

Précisions sur le panel envisagé

-> Enquête exploratoire par questionnaire auprès d'une vingtaine de structures :

- **20 SIAE ayant développé des pratiques abouties de gouvernance ESS** et (si possible conjointement) des pratiques remarquables de GRH (étendues au moins en partie aux salariés permanents) ;

Soit :

- **5 SIAE sur chacun des territoires** Métropole de Lyon/Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Occitanie **et 5 SIAE hors de ces territoires**
- **Une moitié de SIAE Scop ou SCIC**
- **une diversité de structures IAE** (EI, AI, ACI et RDQ, voire également quelques ETTI ou GEIQ)

A noter : Les SIAE ayant adopté des pratiques ESS récentes seront en particulier privilégiées afin d'en apprécier les plus-values pour les structures et les salariés.

- **2 à 3 structures ESS non SIAE ou entreprises classiques** ayant mis en place des pratiques ESS ou de GRH remarquables pourront également être interrogées (afin d'ouvrir le champ d'analyse et d'apprécier les conditions de transférabilité des pratiques hors SIAE)