

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

### Synthèse de l'enquête préalable (phase 1) : Repérage de pratiques de gouvernance et de GRH innovantes au sein de SIAE

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont partie prenante de l'économie sociale et solidaire (ESS), 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.

Etre 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** ? En écho à des réflexions partagées lors de travaux antérieurs de la SCOP Développements et Humanisme<sup>1</sup> et à des échanges nourris avec des partenaires de l'IAE, il nous a paru utile de tester ces hypothèses.

Nous avons donc mis en place **un projet d'étude-action** « *Pratiques IAE – Pratiques ESS : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ?* », en lien avec les réseaux de l'IAE et de l'ESS.

**La phase 1 du projet « Enquête exploratoire »** a été réalisée en 2017 avec le soutien de l'Institut Caisse des Dépôts pour la Recherche.

---

<sup>1</sup> Développements et Humanisme est une SCOP (Société COopérative et Participative) d'études et de conseil basée à Lyon. Elle 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. 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 son projet coopératif. Parmi ses travaux : 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).

Elle s'appuie sur une enquête en ligne par questionnaire approfondi auprès d'une vingtaine de dirigeants de SIAE (préalablement identifiées comme actives en matière de gouvernance participative) afin de repérer des pratiques innovantes et remarquables et tester les hypothèses de départ.

Les pratiques que nous qualifions de « remarquables » relèvent par exemple :

- de l'application concrète des principes de l'ESS en termes de gouvernance démocratique au sein de la structure (du partage d'information à la concertation sur la stratégie), de management collectif, d'inscription territoriale dans un réseau d'acteurs et d'utilisateurs (prise en compte et réponse aux besoins du territoire).
- de pratiques de GRH inspirées des exigences du secteur de l'IAE pour les salariés en insertion (recrutement, parcours, formation...) mais également au cœur de l'identité des structures de l'ESS (exemplarité sociale, formation professionnelle, qualité des emplois, lutte contre les discriminations) (cf. *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS* du CSESS).

Les résultats de cette enquête préalable, présentés dans cette synthèse, sont disponibles de façon plus détaillée dans le rapport d'enquête accessible sur le lien :

[http://www.developpements-et-humanisme.eu/references/article/projet-d-etude-action-pratiques?var\\_mode=calcul](http://www.developpements-et-humanisme.eu/references/article/projet-d-etude-action-pratiques?var_mode=calcul)

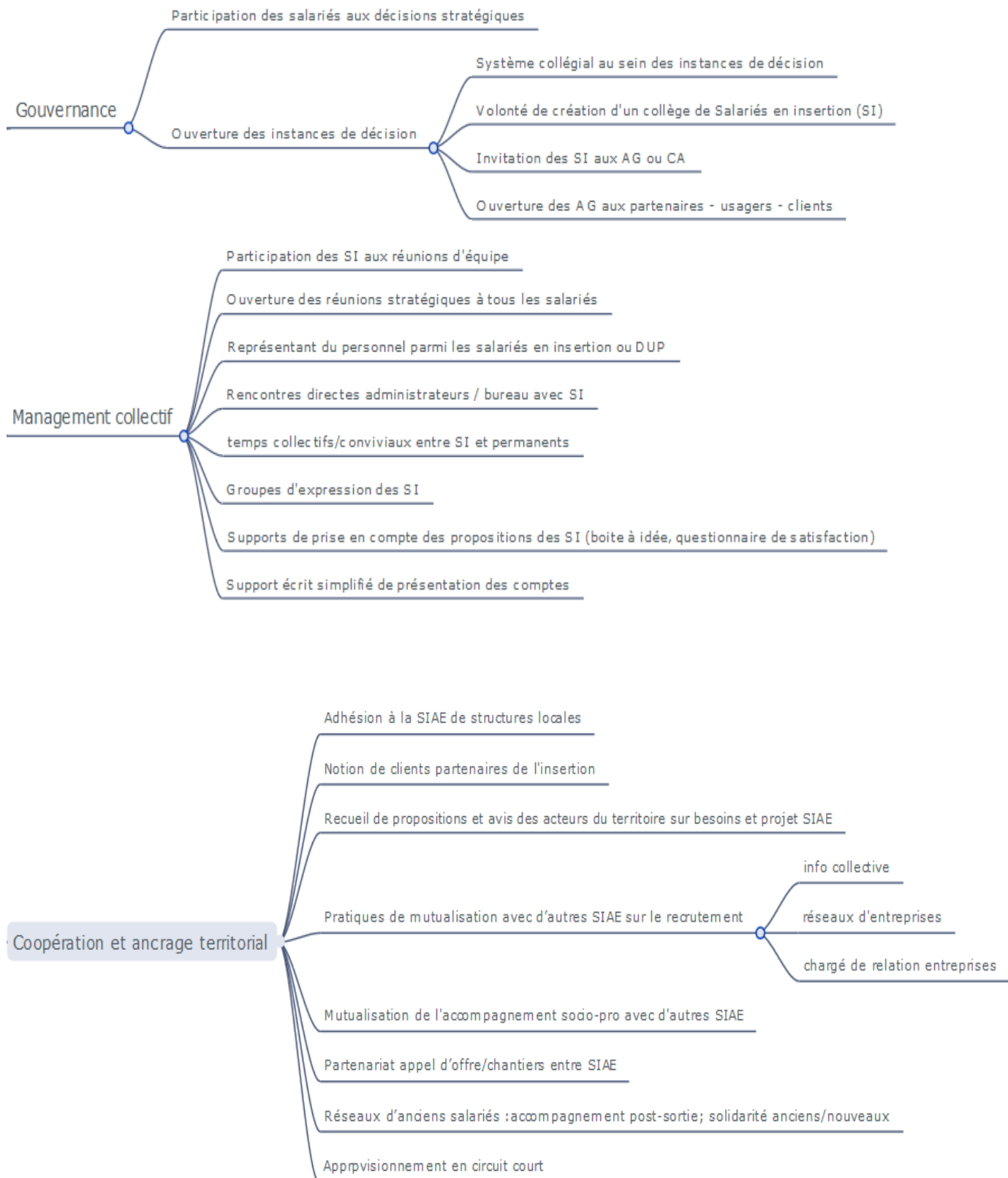
Par la suite, les pratiques originales repérées doivent faire l'objet d'une analyse approfondie dans le cadre de monographies sur les territoires (phase 2 du projet), avant d'être diffusées via la mise en circulation large d'un guide opérationnel de repères pour l'action et l'organisation de rencontres inter-territoires multi-acteurs (phase 3).

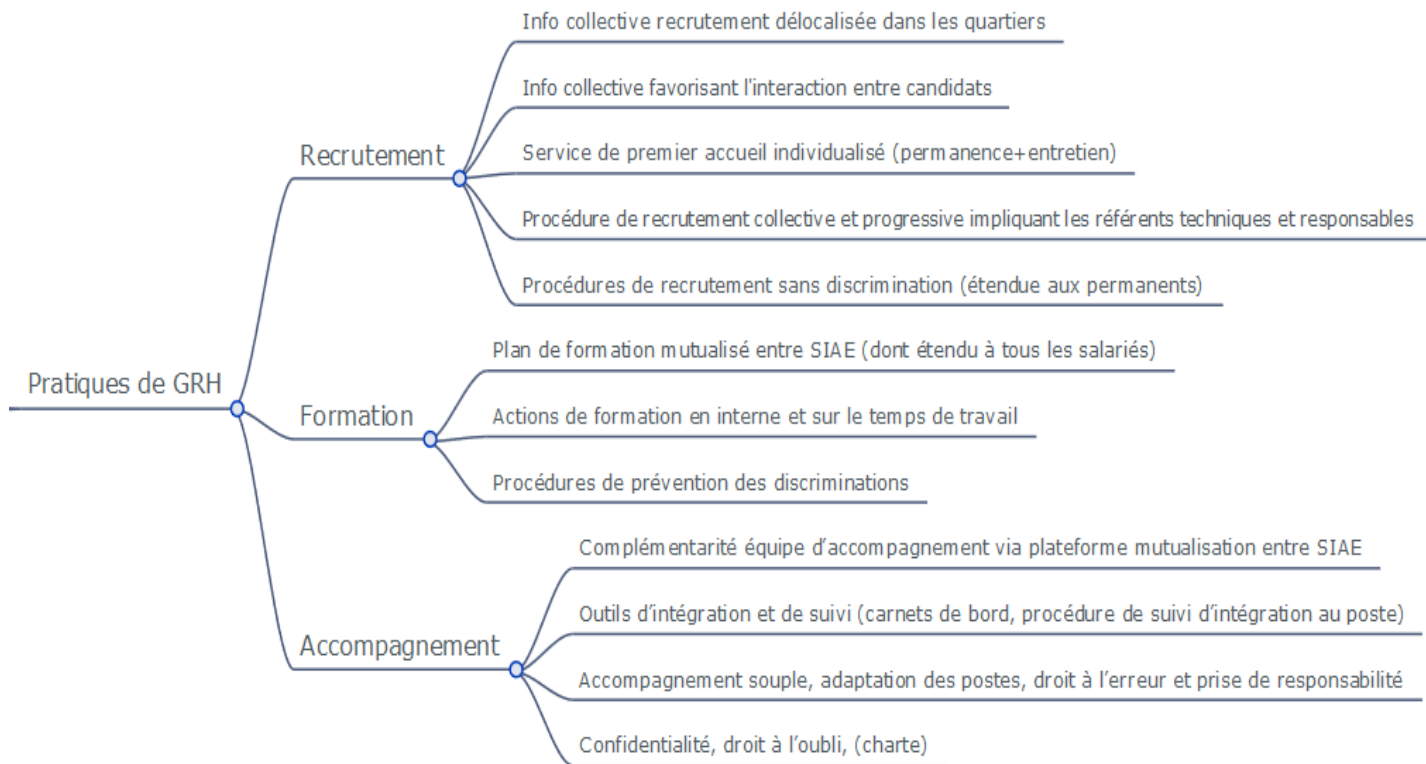
Les intérêts pour le projet exprimés par certaines collectivités ont conduit à retenir et investiguer **trois territoires cibles pour l'enquête exploratoire** : Occitanie, Bourgogne Franche-Comté et Métropole de Lyon élargie à Rhône-Alpes. Des réseaux et fédérations de l'IAE et de l'ESS ont souhaité être partenaires techniques du projet (COORACE, CNLRQ, FEI, CN-CRESS).

Le panel de l'enquête regroupe une diversité de structures IAE (Entreprises d'Insertion en majorité, mais aussi Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion, Ateliers Chantiers d'Insertion, Associations Intermédiaires, Régies de Quartier) réparties sur différents départements des trois territoires cibles. Ces structures sont sous statut associatif ou coopératif (SCOP et SCIC). Les secteurs d'activité représentés sont divers : déchets/environnement, espaces verts, bâtiment, logistique, restauration, service à la personne, lien social. La date de création des structures (la plus ancienne a été créée en 1979, la plus récente en 2017) et leur taille sont également variées.

Au final, l'enquête exploratoire a permis de révéler **un certain nombre de pratiques poussées et innovantes** en matière de gouvernance et de management participatifs, de coopérations sur les territoires et de GRH. Ces pratiques remarquables sont reprises dans le schéma récapitulatif ci-dessous.

## Schéma récapitulatif des pratiques remarquables et innovantes 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 2006<sup>2</sup> :

- 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 objectifs, la culture professionnelle de ses dirigeants, la place perçue des salariés en insertion (usagers bénéficiaires d'un service /salarié produisant une valeur économique), etc.

<sup>2</sup> 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.

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 associatif et cadre pédagogique).

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 (réunions d'équipe ou de services, instances représentatives du personnel, CA et AG, etc.), et cela semble une évolution par rapport à 2006.

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, missions extérieures à la structure dans le cas des AI et ETTI, difficultés personnelles des salariés en insertion, etc.) freinent encore les volontés d'aller plus loin dans ce sens.

*« Nous recherchons à avoir plus de salariés associés. Mais le contrat en insertion n'est pas compatible avec le fait de devenir associé en Scop. » (EI)*

*« Nous souhaitons créer un collège des salariés en insertion au sein de la SCIC. Frein : la durée du parcours » (EI)*

*« 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 » (GES)*

*« Nous voulons inciter l'ensemble des salariés à participer aux instances représentatives du personnel... mais, les salariés en insertion ne sont présents au sein de l'entreprise que 2 ans maximum d'où la difficulté d'être élu ». (EI SCOP)*

Ces volontés et les pratiques ESS 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'approche participative permet aux salariés de se sentir considérés et valorisés, elle produit donc du positif dans leurs parcours » (ACI)*

*« 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. » (RQ)*

*« 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 » (GES)*

**L'enquête exploratoire semble ainsi 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. Weil<sup>3</sup>). 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.

*« 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. » (RQ)*

*« 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. » (El Scop)*

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 prenantes<sup>4</sup>. 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 notamment<sup>5</sup>.

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'anciens 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.

---

<sup>3</sup> « 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.

<sup>4</sup> Cf Philippe Frémeaux, *La nouvelle alternative, enquête sur l'ESS*, Les Petits Matins-Alternatives économiques, 2011

<sup>5</sup> 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 de fonctionnement 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 ? Quelles sont leurs conditions de transférabilité ?

Parmi les pistes de réflexion à creuser :

- **Les modalités concrètes de mise en œuvre des pratiques visant la participation des salariés en insertion et leurs facteurs de succès :**
  - Identifier les modes de participation des salariés en insertion privilégiés selon les SIAE. 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 (CA et AG, élection des DP, réunions d'équipe, etc.) ? Quels sont les outils de facilitation de l'expression et d'animation du dialogue avec les salariés mis en place ? Quelles modalités d'utilisation de la parole recueillie ?
  - Repérer les facteurs qui favorisent ou au contraire entravent ces démarches d'implication et les moyens de lever ces freins.
  - **Interroger le vécu et les analyses des salariés en insertion** (et autres parties prenantes) sur l'intérêt de ces pratiques participatives.
  - Rechercher une corrélation entre un rattachement à une convention collective (métier ou IAE) et/ou l'adhésion à un label (charte de qualité, certification), et le développement, la continuité ou le renforcement de pratiques participatives.
  - Faire ressortir d'éventuels effets d'entraînement entre les pratiques ESS et les pratiques de GRH des SIAE, et notamment 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** pour une SIAE. 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 de gouvernance innovantes repérées pour des SIAE moins actives en matière d'ESS.** L'intérêt et les conditions de transférabilité des pratiques sociales abouties observées **pour la RH des entreprises** du secteur traditionnel.