



**HAL**  
open science

**L'insertion par l'activité économique, un champ d'action  
hybride : monographie du territoire de la métropole  
grenobloise**  
Noémie Lechat

► **To cite this version:**

Noémie Lechat. L'insertion par l'activité économique, un champ d'action hybride : monographie du territoire de la métropole grenobloise. Science politique. 2016. dumas-01431869

**HAL Id: dumas-01431869**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01431869>**

Submitted on 11 Jan 2017

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

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

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

Sciences Po Grenoble

Noémie LECHAT

L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, UN CHAMP  
D'ACTION HYBRIDE

Monographie du territoire de la métropole grenobloise



Année 2015-2016

Master II Politiques Publiques et Changement Social – spécialité « Villes,  
Territoires et Solidarités »

Sous la direction de Dominique MANSANTI



UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES  
Sciences Po Grenoble

Noémie LECHAT

L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, UN CHAMP  
D'ACTION HYBRIDE

Monographie du territoire de la métropole grenobloise

Année 2015-2016

Master II Politiques Publiques et Changement Social - spécialité « Villes,  
Territoires et Solidarités »

Sous la direction de Dominique MANSANTI

**En couverture :**

Illustration de G.Matthieu

Tiré de *Alternatives économiques –Hors-série*, L’insertion par l’activité économique, Edition : Quétigny, mai 2010, n° 44 [En ligne]

Disponible sur : [http://www.alternatives-economiques.fr/acteurs-et-partenaires-de-l-insertion\\_fr\\_art\\_931\\_49428.html](http://www.alternatives-economiques.fr/acteurs-et-partenaires-de-l-insertion_fr_art_931_49428.html)

« [...] Dans l'IAE, on a deux jambes pour marcher, l'insertion et l'économique, et si on veut avancer droit, il faut que les jambes soient d'égale force pour que cela s'équilibre [...]».

« [...] Ce qui fait le propre de l'insertion par l'activité économique, c'est l'insertion par l'activité économique. Tout le monde a un pied dans l'économie et un pied dans l'insertion et il n'y a pas de bon équilibre. [...] »

*Extraits d'entretiens réalisés avec des directeur.rice.s de SIAE*

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble des personnes que j'ai pu rencontrer et qui m'ont transmis de précieuses informations et sans l'aide desquelles ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour.

Merci à Dominique Mansanti pour m'avoir accompagnée au cours de la réalisation de ce mémoire. Merci également à Elisabeth Maurel, pour avoir accepté de faire partie du jury de ce mémoire.

Je souhaite également remercier David Ryboloviecz pour son aide lors de la constitution du corpus de ce mémoire.

Un grand merci à Eva, qui malgré un suspense haletant, a pris le temps d'une relecture minutieuse, lors des trois saisons de ce mémoire, jusqu'au « Big Finale ».

Merci à mes parents pour leur soutien moral.

Enfin, un grand merci à la « Team VTS » et aux compères de BU, car même si, sur la route il y a eu des doutes, ils ont été d'une grande aide lors de la rédaction de ce mémoire ... Villes, Territoires et Camaraderie !



## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	6
SOMMAIRE.....	7
GLOSSAIRE.....	8
INTRODUCTION.....	9
<b>PARTIE I. L'INFLUENCE DE L'HYBRIDATION DE L'IAE SUR LA STRUCTURATION IDÉOLOGIQUE DU CHAMP</b> .....	<b>22</b>
Chapitre I. L'hybridation de l'IAE entre le social et l'économique source d'un affrontement idéologique.....	23
Chapitre II. L'hybridation structurelle de l'IAE, facteur de tensions entre les acteur.rice.s du champ.....	34
<b>PARTIE II. L'IMPACT DES FACTEURS DE TRANSFORMATION SOCIAUX, ÉCONOMIQUES ET POLITICO-ADMINISTRATIFS RÉCENTS SUR LE CARACTÈRE HYBRIDE DE L'IAE</b> .....	<b>42</b>
Chapitre I. L'action des facteurs de transformations endogènes à l'IAE sur l'hybridation du secteur .....	43
Chapitre II. L'action des facteurs de transformation exogènes à l'IAE sur l'hybridation du secteur .....	62
<b>PARTIE III. L'HYBRIDATION DE L'IAE AUJOURD'HUI : CHANGEMENT DE PARADIGME OU RUPTURE ?</b> .....	<b>69</b>
Chapitre I. Les stratégies de développement des SIAE : évoluer ou périr.....	70
Chapitre II. L'IAE, un secteur en voie d'implosion ?.....	81
CONCLUSION.....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	95
TABLE DES ANNEXES .....	101
TABLE DES MATIÈRES .....	130

## GLOSSAIRE

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

AI : Association Intermédiaire

CAVA : Centre d'Adaptation à la Vie Active

CDDI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CDIAE : Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CIP : Conseiller.ère en Insertion Professionnelle

CMP : Code des Marchés Publics

CNEI : Conseil National des Entreprises d'Insertion

CNIAE : Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique

COORACE : Coordination des Associations d'Aides aux Chômeurs pour l'Emploi

CTEF : Contrat Territorial Emploi Formation

EI : Entreprise d'Insertion

ETP : Équivalent Temps-Plein

ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail

ESIT : Entreprises Sociales d'Insertion par le Travail

FNARS : Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale

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

GES : Groupe d'Économie Solidaire

NGP : Nouvelle Gestion Publique

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Économique

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

RQ : Régies de Quartiers

RSA : Revenu de Solidarité Active

SPE : Service Public de l'Emploi

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Économique

UNAI : Union Nationale des Associations Intermédiaires

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Ouvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

## INTRODUCTION

L'insertion par l'activité économique (IAE) repose comme l'ont souligné les directeur.rice.s<sup>1</sup> cités en préambule de ce mémoire, en partie sur l'économie et en partie sur l'insertion. Cette position « à cheval » semble *a priori* être, si ce n'est antithétique, du moins paradoxale, car ces deux notions sont habituellement renvoyées « dos-à-dos », l'une étant le correctif de l'autre<sup>2</sup>. Ce positionnement semble constituer un point de départ intéressant à la construction de l'objet de recherche de ce propos.

L'idée de réaliser un mémoire sur l'insertion est née d'un intérêt fort porté à cette question depuis plusieurs années. Ce champ d'action des politiques sociales représente, en effet, un levier d'action clé pour les pouvoirs publics face à une conjoncture où le chômage s'élève à 10.2%, représentant environ 2.8 millions de personnes, dont 4.3% de chômeur.se.s de longue durée<sup>3</sup>. L'idée de départ a porté sur les clauses d'insertion et leur utilisation par les collectivités publiques. La découverte de l'existence des clauses d'insertion dans les marchés publics remonte à quelques années lors d'un stage réalisé au service politique de la ville de Grenoble Alpes Métropole, et plus particulièrement, par l'intermédiaire du chargé de mission travaillant sur les clauses d'insertion sur le chantier de la ligne de tram E. Les réflexions de départ sur les clauses d'insertion, utilisées notamment par les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE)<sup>4</sup>, ont laissé place à une interrogation sur le champ de l'IAE, ses logiques, ses modalités et ses mécanismes. La thématique de l'IAE rentre parfaitement dans le cadre du master « Villes, Territoires et Solidarités », l'insertion et la lutte contre les exclusions faisant partie des politiques sociales étudiées lors de cette formation. Cependant, l'IAE emprunte également largement à l'Economie Sociale et Solidaire et nous reviendrons en détails sur les liens avec cette branche de l'économie. Par ailleurs, l'idée de travailler sur l'IAE présente un intérêt, car le département de l'Isère est un territoire bien doté en structures ; on en dénombre 78<sup>5</sup> pour l'année 2015.

---

<sup>1</sup> L'ensemble de ce mémoire est présenté sous la forme épïcène qui utilise la forme masculine et féminine équitablement. Cette écriture est détaillée dans le *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, publié en novembre 2015, par le Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCEfh).

<sup>2</sup> Cette affirmation a priori sera explicitée un peu plus loin, au cours de cette introduction.

<sup>3</sup> INSEE, « Chômage au sens du Bureau du Travail (BIT) et principaux indicateurs sur le marché du travail (résultats de l'enquête emploi) – 1<sup>er</sup> trimestre 2016 », *Informations rapide*, n°130, 19 mai 2016-[En ligne] Disponible sur : <http://www.insee.fr/fr/indicateurs/ind14/20160519/Chomage-T116.pdf> , [Consulté le 7 août 2016].

<sup>4</sup> Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point ultérieurement au cours de ce propos.

<sup>5</sup> Typologie des publics 2015 par type de SIAE - Unité Territoriale 38 – Service IAE DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes, cf. Annexe n°5.

Avant de définir l'IAE et ce qu'elle recoupe, il convient de préciser l'utilisation des termes secteur de l'IAE et champ de l'IAE, que nous allons utiliser lors de ce développement. L'emploi de ces deux termes plutôt que celui du terme de politique publique est volontaire et lié à la genèse de la construction de celle-ci, traitée ci-après. Le secteur ou champ de l'IAE renvoie à la notion de champ d'action sociale, qui s'inscrit dans l'approche de Comaille qui préfère utiliser le terme action publique, plutôt que politique publique pour faire apparaître, à la fois la prise en compte des actions des institutions publiques, mais également celles d'acteur.rice.s privé.e.s et public.publique.s, issu.e.s de la société civile. Dès lors, cette approche prend en compte les interactions multiples existant au niveau local, national et supranational dans la régulation des activités collectives<sup>6</sup>.

Notre société est historiquement basée sur la valeur travail qui est source de reconnaissance sociale et d'émancipation<sup>7</sup>. Selon Yves Barel<sup>8</sup>, le travail doit être considéré comme le « grand intégrateur », car il est à la fois facteur de lien social et il instaure également un principe d'ordre. En outre, selon Christophe Guitton<sup>9</sup>, le travail possède ainsi deux visages, l'un intégrateur et le second coercitif. Le travail permet donc une intégration à la société. Ce rapport d'intégration et de « *normalisation par le travail*<sup>10</sup> » demeure le même pour les chômeur.se.s et cela depuis très longtemps. En effet, selon Guitton à chaque époque correspond une forme d'intégration par le travail, comme par exemple, celle de « *la correction par le travail*<sup>11</sup> » lors de la période révolutionnaire et de la Seconde République. Depuis les années 1970-1980, nous serions passés à une forme « *d'insertion par le travail*<sup>12</sup> ». À partir des années 1970, la montée du chômage et le ralentissement économique que connaît la France entraîne un bouleversement dans le traitement de la question du traitement social du chômage. A cette époque, on observe l'apparition de la « Nouvelle pauvreté », des trois millions « d'inadaptés sociaux » décrits par Renoir et de travailleurs disqualifiés socialement<sup>13</sup>,

---

<sup>6</sup> COMAILLE Jacques, « Sociologie de l'action publique », in BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie, RAVINET Pauline, *Dictionnaire des politiques publiques*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Presses de Sciences Po, 2014, 772p ; pp.599-607.

<sup>7</sup> DEMOUSTIER Danièle, « France. Des structures diversifiées à la croisée des chemins », in DEFURNY Jacques, FAVREAU Louis, LAVILLE Jean-Louis (dir), *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, 372p, pp. 42.

<sup>8</sup> BAREL Yves, *Le Grand Intégrateur*, cité dans GUITTON Christophe, « Travail et ordre social. Une étude juridique et historique des politiques d'insertion par le travail », in GUYENNOT Claude, *L'insertion : discours, politiques et pratiques*, Paris, l'Harmattan, 1998, 221p.

<sup>9</sup> GUITTON Christophe, « Travail et ordre social. Une études juridique et historique des politiques d'insertion par le travail », *op cit p10*.

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> DUVOUX Nicolas, PAUGAM Serge, *La régulation des pauvres*, Paris, PUF, 2013, 113p.

« les surnuméraires », étant selon Robert Castel<sup>14</sup> « superfétatoires ». Face à ce phénomène nouveau, on observe que les modes d'actions des politiques sociales, mais également dans les modes d'interventions des travailleurs sociaux traitent cette question en prenant en compte la responsabilité individuelle des individus. On passe de la notion collective d'intégration, à celle individuelle d'insertion<sup>15</sup>. Ce décalage a été souligné par un.e directeur.ice de SIAE rencontré.e<sup>16</sup>, pour qui,

*« il y a 30 ans quand on était dans la force du marché de l'emploi, on appelait ça intégration, le patron il avait besoin d'une force de travail et c'est lui qui l'intégrait dans sa structure [...]. Et l'insertion, c'est le fait que l'employeur ne va plus chercher cette force, en tout cas, pour celui qui n'est plus dans le train de l'emploi. C'est la personne demandeuse d'emplois qui doit faire son chemin pour s'insérer. [...] ».*

La notion d'insertion et d'activation des politiques sociales s'est ainsi substituée au tournant des années 1980 à la notion d'intégration, avec pour idée de « rendre le système de protection social, plus favorable à l'emploi et d'échapper aux écueils de l'assistanat<sup>17</sup> ». C'est dans ce contexte que les premières expérimentations d'insertion par l'économique se développent.

L'insertion par l'activité économique (IAE) est définie, depuis 1998, dans l'article L51132-1 du Code du travail comme

*« [un secteur ayant] pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires<sup>18</sup> ».*

---

<sup>14</sup> CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard, 1999, 813p.

<sup>15</sup> LORIOU Marc (dir), *Qu'est-ce que l'insertion*, Paris, l'Harmattan, 1999, 160p.

<sup>16</sup> Afin de respecter l'anonymat des personnes rencontrées, nous utiliserons une forme impersonnelle pour rapporter les propos des personnes interviewées.

<sup>17</sup> HELY Matthieu, SIMONET Maud (dir.), *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de l'Ouest, 2013, 300p, pp.128.

<sup>18</sup> LEGIFRANCE, *Code du travail, L51132-1*, [En ligne]

Disponible

sur <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006646410> , [Consulté le 14 juin 2016].

Les entreprises sociales sont définies au niveau européen comme des entités se positionnant au carrefour du marché, des politiques publiques et de la société civile<sup>19</sup>. Le réseau européen EMES, réseau de recherche en économie sociale, définit quant à lui, les entreprises sociales comme « des organisations privées n'ayant pas pour finalité le profit et fournissant des biens et services ayant pour but explicite de bénéficier à la communauté »<sup>20</sup>. Selon Patrick Gianfaldoni, les entreprises sociales d'insertion par le travail (ESIT<sup>21</sup>) françaises hybrident différentes sources, marchandes, non-marchandes et non-monétaires, ce qui leur permet ainsi de développer leur champ d'action, d'atteindre de nouveaux « usagers-clients » et de maintenir leur viabilité<sup>22</sup>.

Après nous être intéressé à la définition de l'IAE, il convient de s'arrêter longuement sur la création et la genèse de ce champ des politiques sociales.

Afin d'étudier la genèse de l'IAE de la manière la plus détaillée possible, nous allons étudier sa construction grâce à une classification<sup>23</sup>, basée sur les travaux d'Elisabeth Maurel<sup>24</sup>, en trois temps : la naissance d'expérimentations diffuses dans les années 1970 et au début des années 1980, le milieu des années 1980 et le développement du champ et enfin la reconnaissance et l'institutionnalisation par les pouvoirs publics de l'IAE dans les années 1990-2000.

Les premières expérimentations se développent conjointement sur trois champs des politiques sociales : l'action sociale, l'emploi et la formation des jeunes et le développement local<sup>25</sup>. Dans les années 1970, les premières expérimentations de structures d'insertion par l'économique ont été le résultat d'une part de la situation économique délétère<sup>26</sup>, mais également d'une réponse à la pratique du travail social et de sa dimension « assistancielle »<sup>27</sup>.

---

<sup>19</sup> GIANFALDONI Patrick, « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *Entreprendre & Innover* 2013/1 (n° 17), p. 35-43, [En ligne]

Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-1-page-35.htm> , [Consulté le 6 août 2016].

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> L'usage du terme d'entreprises sociales d'insertion par le travail (ESIT), utilisé par certains auteurs n'est pas celui que nous retiendrons dans ce développement, mais celui de structures d'insertion par l'activité économique, plus communément utilisé dans les textes officiels et par le Conseil National de l'insertion par l'activité économique (CNIAE).

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Cette classification reprendra les éléments principaux de la construction du champ de l'IAE, mais ne se veut pas exhaustive.

<sup>24</sup> MAUREL Elisabeth, « L'insertion par le travail, vecteur de recomposition de la politique de l'emploi », dans BALLAIN René, GLASMAN Dominique et RAYMOND Roland (dir), *Entre protection et compassion. Des politiques publiques travaillées par la question sociales (1980-2005)*, Grenoble, PUG, 2005, 344p, pp. 67-86.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Entre 1974 et 1977, on dénombre une augmentation de 500 000 chômeurs et le passage de 35% à 67 % des mesures dites « passives » de l'emploi, MAUREL Elisabeth, *op cit.*

<sup>27</sup> BAUDET-CAILLE Véronique, *L'insertion par l'Activité Economique*, Paris, Ed. ASH, 2001, 183p, pp.19-20.

« La crise du travail social<sup>28</sup> » qui se développe à cette époque, entraîne les travailleur.se.s socia.ux.les à mettre en œuvre des mesures devant favoriser l'activation des dépenses sociales et le retour à l'emploi des personnes éloignées, pour « moderniser l'action sociale et en faire un secteur de développement économique<sup>29</sup> ». Ces initiatives proviennent comme nous venons de l'étudier des travailleur.se.s socia.ux.les, mais également de d'autres acteur.rice.s privé.e.s. En effet, lors de la rencontre avec les professionnel.le.s du corpus et des SIAE de l'agglomération grenobloise, une dimension de la genèse de l'IAE, non prise en compte dans notre analyse jusqu'alors, a pu être mis à jour. En effet, la création de certaines SIAE est le résultat de mouvements caritatifs, comme c'est le cas pour Ulysse<sup>30</sup> ou pour l'ACI La Remise<sup>31</sup>. Lors de la période des premières expérimentations, c'est dans le secteur du traitement du handicap dit « social » que se développent les premières initiatives, avec la circulaire 44, parue en 1979. Celle-ci permet la naissance des Centres d'Adaptation à la Vie Active, rattachés aux Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), permettant aux personnes en très grandes difficultés (isolement, sans-domicile, problèmes de santé, etc.), disposant d'un niveau de qualification bas, de pouvoir reprendre une activité qualifiée « d'activité occupationnelle »<sup>32</sup> dans des ateliers de travail. Entre 1977 et 1979 sont créés, par ailleurs, les Emplois d'Utilité Collective (EUC)<sup>33</sup>, emplois innovants de personnes en insertion<sup>34</sup>. Parallèlement aux CAVA se développe des réflexions et questionnements sur l'emploi et la formation des jeunes, notamment par le biais des éducateur.rice.s de la prévention spécialisée. Les rapports Bonnemaïson<sup>35</sup>, mais surtout le rapport Schwartz<sup>36</sup>, instaurant notamment les Missions locales, mettent en avant le fait que le taux de chômage chez les jeunes soit plus élevé que pour le reste de la population et la nécessité de leur permettre d'acquérir une formation qualifiante. La fin des années 1970 et le début des années 1980 voient également l'émergence des problématiques liées au développement local et au développement des quartiers populaires à l'agenda politique, notamment avec le rapport

---

<sup>28</sup> AUTES Michel, *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 2013, 327p.

<sup>29</sup> EME Bernard, « Trente ans d'insertion par le travail QUEL PROJET ? QUELLE IDENTITÉ ? », *Economie et Humanisme*, Intégration sociale : les passerelles pour l'emploi, Edition : Lyon, juin 2002, n°361, pp. 18-24

<sup>30</sup> Grenoble Solidarité (dénommé Ulysse aujourd'hui) a été créé à l'initiative d'un élu municipal de l'époque, très impliqué dans les mouvements caritatifs et très proche de l'Abbé Pierre, dont il s'est beaucoup inspiré, notamment de ce que faisait Emmaüs.

<sup>31</sup> A sa création, la Remise a été créée à l'initiative du Secours catholique, du Diaconat protestant et du relais Ozanam.

<sup>32</sup> EME Bernard, *op cit* p 13.

<sup>33</sup> Les EUC seront remplacés en 1985 par les Travaux d'Utilité Collective (TUC) en 1985.

<sup>34</sup> MAUREL Elisabeth, *op cit* p12.

<sup>35</sup> BONNEMAISON Gilbert, *Face à la délinquance : prévention, répression, solidarité : rapport au Premier ministre*, Paris, La Documentation française, février 1983, 219p.

<sup>36</sup> SCHWARTZ Bertrand, *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes, rapport au premier ministre*, Paris, La documentation française, 1981.

Dubedout<sup>37</sup>. Ce mouvement se retrouve dans les initiatives privées sur le terrain avec le développement des premières régies de quartier, comme la régie technique du quartier de l'Alma-Gare à Roubaix qui vise à lutter contre le chômage dans un quartier d'habitat social.

A partir du milieu 1980, on voit un vrai développement des structures de l'IAE telles que nous les connaissons aujourd'hui et le développement d'un cadre légal autour de celles-ci. En 1985, les Entreprises Intermédiaires, se développant jusqu'alors sous le cadre légal des CAVA sont reconnues officiellement par une circulaire des ministères du travail et des affaires sociales. Cette reconnaissance favorise leur développement jusqu'en 1986, date à laquelle le gouvernement Chirac suspend le financement aux EI pour encourager les Associations Intermédiaires (AI) - dont les premiers exemples ont été développés à Redon, en 1983 - par la loi Seguin, en 1987<sup>38</sup>. Les premiers types de contrats aidés sont mis en œuvre. En 1989, par l'intermédiaire d'une circulaire ministérielle, les entreprises intermédiaires prennent la terminologie des Entreprises d'insertion (EI). En outre, l'année 1988 correspond à l'année de la loi n°88-1088 du 1 décembre 1988 relative au Revenu Minimum d'Insertion (RMI), qui lie la prestation sociale à l'obligation pour le département de mettre en place des actions d'insertion pour un certain pourcentage de ses allocataires, notamment grâce au « contrat d'insertion <sup>39</sup> » et à un accompagnement personnalisé de la personne en insertion.

Les années 1990 correspondent à l'institutionnalisation progressive de l'IAE, qui se poursuit durant les années 2000. En 1991, la loi n° 91-1 du 3 janvier officialise les statuts d'EI et d'Entreprises de Travail Temporaire (ETTT), autorise la création de Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) <sup>40</sup> et crée le Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique (CNIAE) et le Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique (CDIAE)<sup>41</sup>, dont nous reparlerons ultérieurement. En 1993, les Plans Locaux d'Insertion par l'Emploi (PLIE) sont créés afin de permettre une meilleure coordination des acteurs de l'emploi sur les territoires. La reconnaissance pleine et entière de l'IAE comme champ d'action des politiques sociales arrive par l'intermédiaire de la loi d'orientation n° 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, qui possède un volet propre à l'IAE et qui permet l'institutionnalisation de l'IAE dans le Code du travail. La loi précise les objectifs du secteur en redéfinissant son cadre d'action (parcours

---

<sup>37</sup> DUBEDOUT Hubert, *Ensemble, refaire la ville*, Paris, La Documentation française, 1983, 122p.

<sup>38</sup> SOCIALEMENT RESPONSABLE.ORG, Le site d'achat socialement responsable et des structures d'insertion par l'activité économique, 2016, *L'IAE en 10 dates clés*, [En ligne] Disponible sur : <http://www.socialement-responsable.org/>, [Consulté le 14 juin 2016].

<sup>39</sup> Nous reviendrons plus en détails sur cette notion de contrat lors de la partie II.

<sup>40</sup> SOCIALEMENT RESPONSABLE.ORG, *op cit*.p14.

<sup>41</sup> MAUREL Elisabeth, *op cit* p 12.



d'insertion, agrément Agence Nationale Pour l'Emploi, conventionnement Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, etc.), l'accompagnement financier de l'Etat et l'inscription locale de l'IAE<sup>42</sup>. Elle précise, par ailleurs, les types de structures et leurs activités. Cette loi provoque un véritable accélérateur pour l'IAE, car les professionnel.le.s disposent à la fois des financements et du besoin en matière d'insertion. La loi de programmation pour la cohésion sociale n° 2005-32 du 18 janvier 2005 réitère la reconnaissance de l'IAE, inscrit les ACI dans le Code du travail et leur alloue de nouveaux financements. En 2008, le plan de modernisation de l'IAE renforce le rôle du CDIAE avec la mise en place du dialogue de gestion et, en 2009, l'Etat lance un plan de relance pour le secteur avec de nouveaux financements afin d'augmenter la capacité de recrutement des structures et de permettre la création de nouvelles SIAE<sup>43</sup>. La dernière loi en date portant sur le secteur de l'IAE est celle de 2014, portant sur la réforme du financement de l'IAE et dont nous développerons plus en détails le contenu au cours de la partie II de ce propos.

Nous avons vu que l'IAE s'est constituée progressivement, par des initiatives privées dans un premier temps, puis en s'institutionnalisant progressivement sur plusieurs secteurs d'action publique<sup>44</sup>. Ce secteur représente aujourd'hui en France 1900 ACI, 750 AI, 950 EI et 250 ETTI<sup>45</sup>. Parmi les SIAE dont nous avons brièvement évoqué la naissance, nous retiendrons seulement les AI, les ACI, les EI et les ETTI, selon la classification du CNIAE. Nous n'évoquerons pas le cas des Régies de quartiers qui peuvent être conventionnées comme SIAE, mais qui ne font pas partie de la typologie étudiée ici ; nous n'évoquerons pas non plus les GEIQ, qui correspondent à des groupements d'employeurs pouvant employer des personnes éloignées du marché de l'emploi<sup>46</sup>.

Les ACI sont portés le plus souvent par des associations, mais ils peuvent également être mis en œuvre par des communes, par l'intermédiaire de leurs CCAS. La structure reçoit le conventionnement par l'Etat et propose des activités dites d'utilité sociale, visant à répondre à des besoins collectifs émergents ou non satisfaits. Elles peuvent également réaliser de la production de biens et de services. Seule une partie des biens et services produits peut être

---

<sup>42</sup> Nous reviendrons précisément sur ces points dans le développement ci-après.

<sup>43</sup> SOCIALEMENT RESPONSABLE.ORG, *op cit.* p 14.

<sup>44</sup> Nous reviendrons sur ce point au cours de la partie I.

<sup>45</sup> PORTAIL DE L'IAE, *Qui sont les SIAE ?*, 2016, [En ligne]

Disponible sur : <http://www.portail-iae.org/>, [Consulté le 11 août 2016].

<sup>46</sup> Nous entendons par l'utilisation du terme « emploi », tout ce qui a trait à l'embauche d'un.e salarié.e sur un poste dit « classique », régit le droit commun et le Code du travail (ex : CDD, CDI, hors contrats aidés, temps partiel ou temps plein, etc.). L'usage du terme « marché du travail » ou « marché de l'emploi » sera utilisé pour distinguer l'IAE et son fonctionnement particulier, du reste des emplois soumis aux politiques de droit commun.

commercialisée, car leur chiffre d'affaires ne doit pas dépasser les 30% du budget global. Les EI se caractérisent par la grande diversité de leurs statuts (SA, association, SARL, SCOP, etc.). Elles produisent des biens et services en vue de leur commercialisation, mais ne doivent pas entrer, en théorie, dans le champ concurrentiel<sup>47</sup>, en raison de l'aide financière de l'Etat. Leurs ressources issues en majorité de leur chiffre d'affaires proviennent de nombreux secteurs d'activité comme le bâtiment ou les espaces verts. Les ETTI mettent à disposition leurs salarié.e.s auprès de professionnel.le.s, selon la réglementation en vigueur pour le travail temporaire. Enfin les AI correspondent à des structures mettant à disposition du personnel principalement pour des particuliers et cela dans de nombreux secteurs d'activités tels que l'aide à domicile, le nettoyage, les espaces verts, etc. Elles sont sans but lucratif<sup>48</sup>. L'ensemble des SIAE peuvent être membres de réseaux nationaux spécialisés comme le réseau CHANTIER-Ecole, le Conseil National des Entreprises d'Insertion (CNEI) ou l'Union National des Associations Intermédiaires (UNAI) ; de réseaux locaux comme l'association Territoire Insertion 38, dont nous avons rencontré le chargé de mission lors d'un entretien ou de réseaux plus généraux comme la FNARS ou le COORACE.

Les SIAE accueillent d'après le Code du travail des « personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières<sup>49</sup> ». Cette définition est large et peut donc concerner des chômeur.se.s de longue durée, des allocataires du Revenu de Solidarité Active, des jeunes de moins de 26 ans présentant des difficultés sociales, etc. Pour pouvoir travailler au sein d'une SIAE, un.e salarié.e en insertion doit obtenir l'agrément de Pôle Emploi ou d'un autre prescripteur du service public de l'emploi (SPE), pour lui permettre de travailler au sein d'une ou plusieurs SIAE pour une durée de 24 mois maximum. Pendant cette période, le.la salarié.e bénéficie d'un accompagnement social par un.e conseiller.e professionnel.le en insertion et d'un accompagnement professionnel par un.e encadrant.e technique.

L'IAE est financée par de nombreux acteurs, dont le principal reste l'Etat, puis le département, notamment pour les « publics RSA ». Le conventionnement d'une SIAE est discuté lors du Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique (CDIAE) avec l'ensemble des partenaires de l'emploi et des tutelles de l'Etat. En outre, chaque année, un dialogue de gestion a lieu entre la structure et les tutelles, où sont négociés les objectifs et résultats (publics accueillis, nombres de sorties, etc.) à atteindre pour les SIAE en fonction de

---

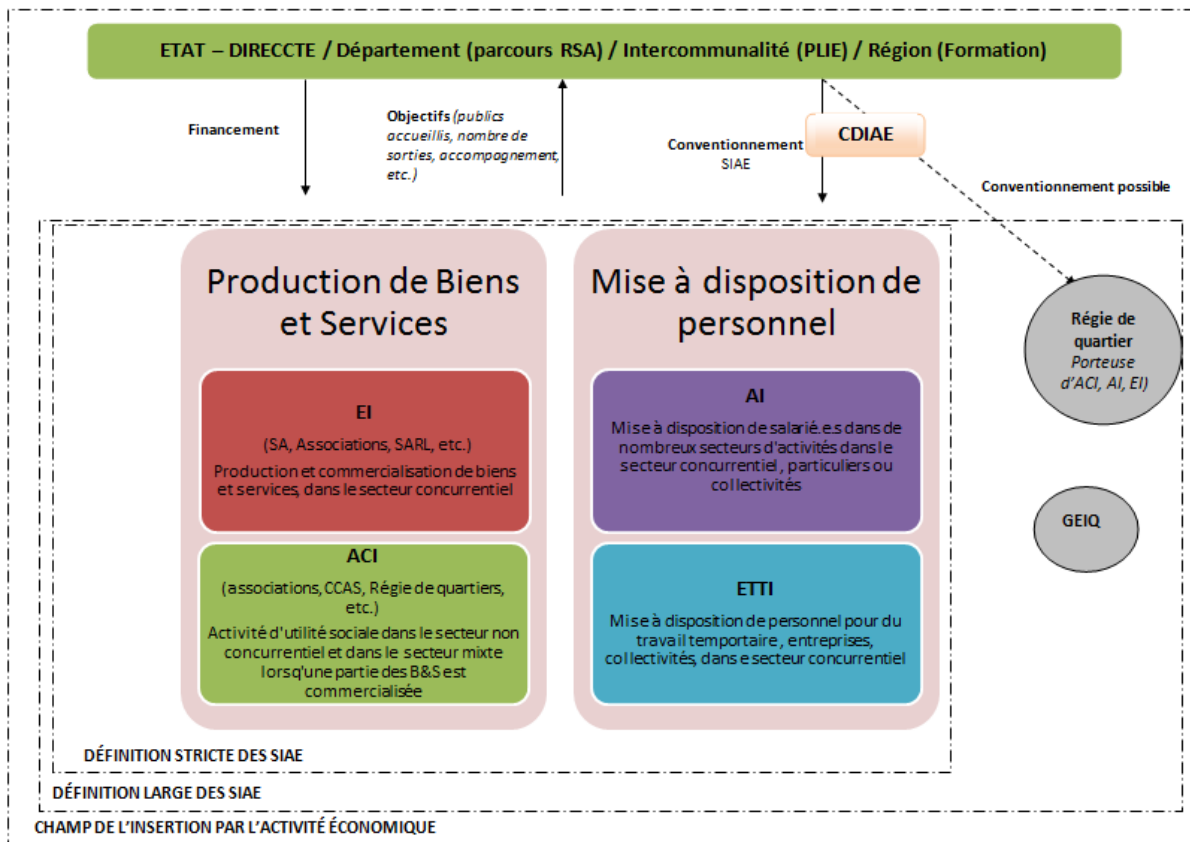
<sup>47</sup> Nous reviendrons sur la concurrence entre le secteur marchand et les SIAE au cours du développement.

<sup>48</sup> SOCIALEMENT RESPONSABLE.ORG, *Paysage de l'IAE*, op cit p.14..

<sup>49</sup> Article L51132-1 du Code du travail.

l'année n-1. Le CDIAE de l'Isère se réunit également pour organiser une bourse aux postes et réajuster annuellement les postes.

### Schéma synthétique du fonctionnement de l'IAE réalisée par l'auteur



L'ensemble de l'IAE relève de différents types de champ d'action et par conséquent de différents types d'accompagnement des administrations publiques (Logement, Direction des Affaires sociales, etc.). Nous avons vu que sa construction s'est faite de manière sporadique. Par ailleurs, l'IAE recoupe un nombre de structures diverses, aux activités et fonctionnements différents. Au regard des éléments définitionnels présentés ci-dessus, nous pouvons poser la problématique suivante : quarante ans après les premières expérimentations d'insertion par l'économique, le secteur de l'IAE présente un fonctionnement peu lisible et des frontières complexes pour les auteur.e.s, comme pour les acteur.rice.s.

L'hypothèse de recherche est la suivante : la construction du secteur de l'IAE par le biais d'initiatives privées, à la frontière des politiques sociales et de l'insertion et des politiques de l'emploi et de lutte contre le chômage, puis son institutionnalisation ont produit un champ d'action hybride. Cette hybridation serait la cause de l'hétérogénéité du secteur, ainsi que de divergences profondes entre les SIAE, en matière de visions de l'IAE et de modèles de

développement. Les tensions actuelles au sein du secteur tendraient, au demeurant, à provoquer l'éclatement de celui-ci.

Nous allons à présent nous intéresser à la méthodologie utilisée pour construire le terrain de recherche, ainsi que le corpus. La démarche retenue a été hypothético-déductive, en partant d'une hypothèse de recherche et en l'a mettant à l'épreuve du terrain et des données empiriques. Le choix des entretiens semi-directifs et de la rencontre des acteur.rice.s de l'IAE a semblé le plus pertinent. En effet, une des difficultés rencontrées lors de la construction de l'objet de recherches a été celle de collecter des références bibliographiques postérieures aux années 2000. Comme l'insertion et l'IAE ne sont plus des sujets de recherche fortement travaillés actuellement, les entretiens ont représenté un moyen de pouvoir ancrer l'objet d'études dans le contexte socio-économique actuel. Le choix de l'entretien qualitatif semi-directif, le plus souvent utilisé lors des entretiens sociologiques, a permis de centrer la recherche autour de thèmes, définis préalablement dans la grille d'entretien.

Le corpus a été délimité, d'une part, par les contacts acquis lors d'un stage en alternance. En effet, n'ayant jamais eu d'expériences professionnelles dans le champ de l'IAE, la composition du corpus s'est faite en partie par l'intermédiaire d'un tiers (ancien tuteur de stage). Le choix du territoire a donc été partiellement lié à ce facteur, mais le territoire de la métropole grenobloise et la rencontre des partenaires publics travaillant en Isère sont aussi liés au fait que l'IAE soit bien dotée sur le territoire isérois. Les personnes rencontrées ont mis le doigt sur les disparités territoriales existantes, notamment entre le territoire métropolitain et des régions plus isolées, à l'instar de l'Isère Rhodanienne. Avant de présenter le corpus, il convient de réaliser un cadrage quantitatif de l'IAE en Isère et sur le bassin d'emploi grenoblois. Les chiffres transmis par la DIRECCTE<sup>50</sup>, montre que pour l'année 2015, on compte 78 SIAE, dont 49 sont des ACI, 13 des EI, 12 des AI et 4 des ETTI. Cela représente 4455 salarié.e.s mis à disposition ou en contrat d'insertion au cours de l'année, soit 1123 ETP, répartis selon la proportion suivante : 2250 femmes et 2205 hommes<sup>51</sup>. Le nombre de SIAE est en diminution par rapport à l'année 2014, où l'on comptait 85 structures, notamment car on dénombre une diminution du nombre d'ACI, passant de 56 à 49. L'ensemble des données sociodémographiques des personnes accueillies est détaillé en annexe<sup>52</sup>. Le territoire du CTEF Bassin Grenoblois, dont fait partie la métropole compte 44 SIAE, ce qui représente 2296

---

<sup>50</sup> Cf. Annexe n°5.

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> *Ibid.*

personnes accueillies<sup>53</sup>. On dénombre 24 SIAE<sup>54</sup>, dont le GES Ulysse, sur le territoire de la métropole grenobloise, regroupés selon deux types de parcours : le parcours 1 pour les AI et les ACI, où « un travail d'accompagnement est réalisé pour aider les personnes à lever les obstacles à la productivité et à la régularité<sup>55</sup> » et le parcours 2 pour les EI et les ETTI, où « l'objectif est d'apporter aux personnes la qualification et l'autonomie nécessaire pour accéder à un emploi ou à une formation qualifiante<sup>56</sup> ».

Le choix a été fait de constituer un corpus<sup>57</sup> composé en partie de professionnel.le.s et d'administrateur.rice.s de SIAE (le GES Ulysse, l'ACI Les Ateliers Marianne et l'ACI La Remise<sup>58</sup>), d'acteur.rice.s de l'IAE (Territoire Insertion 38) et de professionnel.le.s des partenaires publics de l'IAE (Unité territoriale de la DIRECCTE, Direction Insertion et Emploi Grenoble Alpes Métropole, le CTEF Bassin Grenoblois de la Région Auvergne-Rhône Alpes et le service Action sociale et insertion du Conseil Départemental de l'Isère). Il convient de préciser que le développement qui va suivre est une monographie du territoire de la métropole grenobloise et que le nombre de structures rencontrées reste limité. Conséquemment, les conclusions qui sont les nôtres n'ont pas la prétention d'être généralisées à l'échelle du territoire national.

La seconde étape de la construction de mon terrain de recherche a été celle de l'élaboration de la grille d'entretien<sup>59</sup>. La grille comporte plusieurs grands thèmes notamment ceux en lien avec l'activité propre de la SIAE, le financement, les partenariats au sein de l'IAE, etc. L'idée d'une grille d'entretien large permet de pouvoir collecter un maximum d'informations, en vue de la construction du propos qui est le nôtre aujourd'hui, mais également de ne pas restreindre la parole des personnes rencontrées, expertes de la thématique.

Les entretiens ont été réalisés sur la période d'avril à juillet 2016.

---

<sup>53</sup> Cf. Annexe n°6, Sorties des publics 2015 par territoires –SIAE Isère - Unité Territoriale 38 – Service IAE DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes.

<sup>54</sup> GRENOBLE ALPES METROPOLE – UNITE TERRITORIALE ISERE DE LA DIRECCTE, *Annuaire des acteurs*, 2016, [En ligne],

Disponible sur : [http://www.parcoursemploi-bassingrenoblois.org/annuaire?taxonomy\\_vocabulary\\_8\\_tid=130&term\\_node\\_tid\\_depth=89&taxonomy\\_vocabulary\\_1\\_tid=All&page=2](http://www.parcoursemploi-bassingrenoblois.org/annuaire?taxonomy_vocabulary_8_tid=130&term_node_tid_depth=89&taxonomy_vocabulary_1_tid=All&page=2), [Consulté le 12 août 2016]

<sup>55</sup> GRENOBLE ALPES METROPOLE – UNITE TERRITORIALE ISERE DE LA DIRECCTE, *Annuaire 2012-2013 des structures d'insertion par l'activité économique de l'Isère*, Avril 2012, [En ligne]

Disponible sur : [http://www.parcoursemploi-bassingrenoblois.org/sites/default/files/annuaire2012-2013\\_BD.pdf](http://www.parcoursemploi-bassingrenoblois.org/sites/default/files/annuaire2012-2013_BD.pdf), [Consulté le 20 mars 2016]

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> La composition détaillée du corpus est décrite à l'annexe n°1.

<sup>58</sup> Une présentation des structures est décrite à l'annexe n°1.

<sup>59</sup> Cf. Annexe n°2, Grille d'entretien.

Après avoir conduit dix entretiens et les avoir retranscrits<sup>60</sup>, la phase d'exploitation a pu être réalisée. Pour se faire, la méthode retenue a été celle Laurence Bardin<sup>61</sup>, dont nous nous sommes librement inspirés. À partir des extraits des entretiens réalisés, une matrice a été créée<sup>62</sup>. L'analyse a porté, dans un premier temps, sur chaque entretien, analysé, puis découpé selon le thème général et les items secondaires de l'extrait. Dans un deuxième temps, un recouplement par thèmes et items similaires entre les entretiens a été réalisé. La méthode de la carte mentale a permis de structurer les idées et d'établir des connexions logiques entre les thèmes isolés lors de l'analyse. Dans un second temps, l'utilisation de cette méthode a servi à mettre en relation les sources de première main (le corpus) et de seconde main (les références bibliographiques) ; ces dernières s'inscrivent dans une grille d'interprétation théorique en lien avec la sociologie, mais également avec l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). L'ensemble de l'analyse a permis d'établir le plan qui constitue l'articulation du mémoire et qui va être présenté ci-après.

---

<sup>60</sup> Une partie des entretiens retranscrits est présentée en annexe 4 de ce développement.

<sup>61</sup> BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 1996, 291p.

<sup>62</sup> Cf. Annexe n°3 : Grille d'exploitation

L'hybridation du champ de l'IAE se constate sur le plan idéologique. La position du champ, entre le social et l'économique, amène pour les acteurs du secteur, la rencontre, la confrontation, voire l'affrontement de différentes conceptions. L'hybridation produite, par ailleurs, par la création de l'IAE entre initiatives privées et institutionnalisation pose la question de l'autonomie du champ de l'IAE, producteur d'innovations sociales ou bien la dépendance de celui-ci aux pouvoirs publics et sa position de délégué du service public de l'emploi (SPE). Nous tâcherons de mettre en lumière ces deux aspects dans une première partie.

Le caractère hybride de l'IAE et l'impact de celui-ci sur l'ensemble du champ ont renforcés par des facteurs de transformations récents. Il s'agit, d'une part, de facteurs endogènes, liés à l'influence des pouvoirs publics sur le secteur et d'autre part, de facteurs exogènes, liés aux mutations socioéconomiques récentes et leur impact dans la sphère de l'emploi. Ce point fera l'objet d'un développement au cours de la deuxième partie.

Enfin, nous nous poserons la question de savoir si on peut encore qualifier l'IAE de secteur homogène. Nous nous intéresserons, en premier lieu, aux logiques et aux stratégies développées au sein des SIAE face au caractère hybride du secteur, avant de nous interroger sur la réalité du secteur de l'IAE aujourd'hui et d'infirmer ou de confirmer, l'hypothèse selon laquelle le champ de l'IAE serait en voie d'implosion.

## PARTIE I. L'INFLUENCE DE L'HYBRIDATION DE L'IAE SUR LA STRUCTURATION IDÉOLOGIQUE DU CHAMP

Lors de l'introduction du sujet de ce mémoire et de la présentation de la genèse de l'IAE, nous avons pu voir que l'IAE est par définition un secteur hybride liant l'insertion sociale des personnes accompagnées à un retour à l'emploi ; en d'autres termes, l'IAE assemble les politiques sociales et les politiques de l'emploi. Par ailleurs, nous avons également évoqué le fait que ce champ d'action a été progressivement créé par plusieurs mouvements. Provenant à l'origine d'une crise du travail social et de la remise en cause par les travailleur.se.s sociaux.sociales des logiques d'accompagnement de type « assistancielles », la construction « *chaotique et fluctuante*<sup>63</sup> » de l'IAE a été, petit à petit, rattachée aux mesures de lutte contre le chômage de masse, apparu dans les années 1970 -1980. Pour Michel Autès, elle est soit « *une alternative à l'emploi ordinaire, soit elle prend sa place dans l'arsenal des politiques de l'emploi*<sup>64</sup> ».

Cette partie va être l'occasion de comprendre, à travers les entretiens réalisés, les effets du caractère hybride, présenté précédemment, sur le champ de l'IAE. Nous étudierons, d'une part, l'oscillation entre le social et l'économique et son impact sur le secteur. D'autre part, nous porterons notre attention sur une autre caractéristique de l'IAE : « son hybridation structurelle », c'est-à-dire, l'institutionnalisation progressive d'initiatives privées. Il conviendra d'établir en quoi la construction « anarchique » que nous avons évoquée lors de l'introduction est source de tensions pour les acteur.rice.s de l'IAE.

---

<sup>63</sup> AUTÈS Michel, *Les paradoxes du travail social*, op cit p. 13, pp.172.

<sup>64</sup> *Ibid*, pp.166.



## Chapitre I. L'hybridation de l'IAE entre le social et l'économique source d'un affrontement idéologique

*« Dans l'IAE, il y a deux courants de pensée qui s'affrontent. Je dirai un premier historique, un courant de pensée orienté sur le social et qui envisage l'IAE comme une mission régaliennne et une mission d'État et donc plutôt dans une vision occupationnelle ou cocooning et de vouloir faire plaisir, [...] L'énergie n'est pas orientée vers le retour à l'emploi. Et puis, il y a le deuxième courant de pensée auquel je pense plutôt que j'appartiens et qui me semble être le plus récent. Si le salarié, on le met à l'emploi durable, à ce moment-là il est libre, il peut gagner sa vie par son travail et il ne doit plus rien à personne, il n'appartient plus à la solidarité nationale et il est le seul maître de sa vie et ça c'est fondamental [...] »*

Cette citation provient de l'entretien réalisé avec le.la directeur.rice d'une SIAE de la métropole grenobloise. Cette position très affirmée de la part de l'interviewé.e témoigne bien du fait qu'il existe plusieurs représentations de la mission de l'IAE. Au cours de ce chapitre et grâce à l'analyse des entretiens et des lectures réalisés, nous allons tenter de comprendre que l'IAE, champ d'action à la frontière entre l'économique et le social, doit composer avec des logiques et des visions divergentes et qui produisent des tensions fortes. Nous étudierons, en premier lieu, de quelles conceptions il est question, avant d'observer quelles répercussions celles-ci entraînent aujourd'hui pour les acteur.rice.s de l'IAE.

## Section I. Social versus économique, des conceptions différentes de l'IAE

Dans cette partie, nous allons tenter d'établir une classification<sup>65</sup> des caractéristiques principales liées à la conception sociale et à la conception économique de l'IAE.

### I. Les caractéristiques liées à la dimension sociale de l'IAE

Une des caractéristiques inhérente à la conception sociale de l'IAE et mise en avant par les personnes interrogées est celle du « sas » vers l'emploi durable que représente l'IAE. Lors des entretiens, la notion de « sas » a été utilisée à de nombreuses reprises pour qualifier l'IAE. Celle-ci correspond à une logique de remise à l'emploi progressive, selon l'esprit des travailleurs sociaux des années 1970, par étapes, sur le modèle « *en escalier*<sup>66</sup> » que l'on retrouve dans le secteur de l'hébergement d'urgence. Il existe pour certain.e.s une forme de continuum dans le parcours des salarié.e.s en insertion comme le présente le schéma ci-dessous :

#### **Schéma du continuum du parcours d'insertion au sein des SIAE réalisé par l'auteur**



En fonction de l'éloignement des personnes de l'emploi, des catégories de SIAE seraient plus adéquates que d'autres et il existerait un cheminement du.de la salarié.e à travers les différents types de SIAE. Ce schéma et cette notion de continuum sont cependant en débat et ne peuvent pas être généralisée à l'ensemble des SIAE. En effet, comme l'ont évoqué certain.e.s acteur.rice.s, la multitude de parcours d'insertion indique qu'il n'existe pas de « parcours type » au sein des SIAE, des salarié.e.s pouvant passer d'une EI à un ACI ou rester 24 mois au sein d'un ACI. Cependant, même si ce modèle théorique ne peut pas être retenu comme cadre de référence, la notion de « sas » vers l'emploi permet de mettre en avant la

<sup>65</sup> Cette classification n'a pas vocation à être exhaustive et d'autres caractéristiques permettant de mettre en avant la dimension sociale ou économique de l'IAE pourraient être développées, cependant nous avons repris, ici, les points ressortis lors des entretiens.

<sup>66</sup> Le parcours « en escalier » dans le secteur de l'hébergement d'urgence renvoie au fait que les personnes progressent par étapes vers le retour dans un logement stable. Cf. LEVY Julien, Intervention séminaire VTS n°8, avril 2016.

notion de progressivité du parcours des salarié.e.s en insertion ; notion qui reste propre au champ de l'IAE.

Lors des entretiens réalisés, un autre aspect qui a été mis en avant et qui constitue une des aspects sociaux de l'IAE est celui de la lutte contre l'exclusion par la mise en place d'un accompagnement des salarié.e.s et la prise en considération de leurs difficultés sociales. Un.e professionnel.le travaillant au sein d'une SIAE considère que

*« ce qu'il y a derrière [l'IAE], c'est une philosophie de l'insertion. [...] il a un peu une philosophie du cocooning et les gens, ils ont un sacré passé derrière eux, ils en ont pas mal bavé avant et donc là, on leur propose de poser leurs valises, de la stabilité, un environnement agréable, ça c'est une philosophie ».*

Cette « *philosophie de l'insertion* » renvoie à la question de la levée des freins sociaux à l'emploi, tels que le logement, la santé, la maîtrise du français, les problèmes d'addictologie, etc. Ces freins sont de nature diverse et correspondent, pour les personnes interrogées, aux obstacles empêchant l'accès à l'emploi. Cette levée des difficultés des personnes est traitée au sein des SIAE par un accompagnement professionnel, mais également social par un.e conseiller.ère professionnel.le d'insertion (CIP). L'accompagnement est une obligation pour les structures pendant la durée du parcours d'insertion du.de la salarié.e. La citation précédente témoigne du fait que l'accompagnement sert à la fois à permettre aux salarié.e.s d'acquérir des compétences, mais surtout à créer un environnement favorable à l'apprentissage des codes et des exigences du marché du travail et à permettre d'être réintégré progressivement à une structure et à ses exigences. Certain.e.s ont évoqué le terme de « *cocooning*<sup>67</sup> » pour imaginer cet accompagnement progressif des personnes en insertion.

Cependant, l'accompagnement social peut entraîner une relation déséquilibrée, lorsque celui-ci représente un « *travail sur autrui* » et non pas « *avec autrui* »<sup>68</sup>. Cette « *injonction à l'autonomie individuelle des allocataires*<sup>69</sup> » fera l'objet d'un développement plus étoffé lors du traitement de la question de la contractualisation au sein de l'IAE.

---

<sup>67</sup> Nous reviendrons au point II. sur ce point qui fait débat entre les acteur.rice.s rencontré.e.s.

<sup>68</sup> ASTIER Isabelle, *Les nouvelles règles du social*, Paris, PUF, 2007, 200p.

<sup>69</sup> DUVOUX Nicolas, *Autonomie des assistés : sociologie des politiques d'insertion*, Paris, PUF, 2009, 269p.

Il convient d'ajouter que la notion de freins sociaux pose question dans le champ de l'IAE, notamment lorsque ces derniers sont trop importants et que la durée maximum de l'agrément<sup>70</sup> ne permet pas à la personne un retour à l'emploi. L'accompagnement, caractéristique de la dimension sociale de l'IAE, peut ne pas être suffisant dans la limite du cadre fixé par l'IAE. Pour remédier à ce phénomène et tenter de traiter les personnes souffrant de « *pathologies sociales très lourdes*<sup>71</sup> », des expérimentations<sup>72</sup> ont actuellement lieu pour déroger à la durée maximum de conventionnement, jugée trop courte pour certain.e.s. Malgré ces expérimentations, la question des limites de l'accompagnement social des personnes exclues des sphères de l'emploi et de la portée de « l'activité occupationnelle », a été soulevées à de nombreuses reprises. En effet, l'IAE et son cadre réglementaire ne permettraient pas de traiter les formes de « handicap social » et par conséquent la question des personnes en très grande exclusion sociale et professionnelle et cela particulièrement dans le contexte actuel<sup>73</sup>. La question du « *handicap social* » représente selon Elisabeth Maurel<sup>74</sup> une difficulté qui traverse l'IAE depuis son origine, car contrairement aux handicaps physiques et mentaux, celui-ci n'a pas de définition et de reconnaissance.

La place de la dimension sociale de l'IAE, traduite, entre autres, par la notion d'accompagnement social en vue de lever des freins sociaux à l'emploi et celle du « sas » n'est pas partagée ou mise en avant par la majorité des professionnel.le.s du secteur, comme en témoigne l'entretien du/de la directeur.rice d'une SIAE : « *nous ne sommes pas là pour faire du cocooning, nous ne sommes pas là pour occuper les gens, nous sommes là pour les aider à rebondir, à retrouver un emploi* ». Cette conception sociale de l'IAE s'oppose, ou plus justement, rencontre la conception économique, dimension que nous allons maintenant étudier.

---

<sup>70</sup> L'agrément permet à un.e salarié.e éligible à une SIAE de pouvoir être embauché par la structure. Celui-ci est délivré par les agences de Pôle Emploi. Il est délivré pour une durée maximale de 24 mois maximum.

<sup>71</sup> Notion employée par un.e acteur.rice institutionnel.le lors d'un entretien.

<sup>72</sup> L'expérimentation EDIPA « Expérimentation de Parcours d'Insertion à Durées Adaptées », portées par Solid'Action, le Secours Catholique, et le Réseau Cocagne, vise à expérimenter une durée de conventionnement de 36 mois, au lieu de 24. Le protocole d'accord a été signé en 2011 par le Ministère des solidarités et de la cohésion sociale et le Ministère de l'emploi.

<sup>73</sup> Nous reviendrons sur ce point au cours de la partie II, chapitre I de ce mémoire.

<sup>74</sup> MAUREL Elisabeth, Entretien d'approfondissement réalisé le 13 juin 2016.

## II. Les caractéristiques liées à la dimension économique de l'IAE

Face la « philosophie de l'insertion » évoquée par un.e des interviewé.e.s, « *il peut y avoir une autre philosophie, qui consiste à dire, moi je veux un environnement de travail qui se rapproche de l'entreprise classique, qui sera la plus proche de ce qu'ils verront* ».

La conception économique de l'IAE et son rapprochement avec des logiques du marché du travail et de l'entreprise « classique », évoquée par cette personne, se traduit notamment par l'individualisation des parcours et la notion d'employabilité des salarié.e.s en insertion. L'objectif recherché est celui de favoriser l'emploi des personnes éloignées et pour cela la personne embauchée dans une SIAE doit être mise dans les conditions du marché du travail dit « classique ». Le.la directeur.rice d'une SIAE explique que la personne accompagnée doit être mise dans « *un contexte entrepreneurial avec un employeur, un employé, un contrat de travail, des droits et des devoirs [...] pour envisager un projet professionnel qui peut être réaliste* ». Il est intéressant de constater et c'est le cas chez les professionnel.le.s des SIAE et les acteur.rice.s institutionnel.le.s, que l'accent est mis sur le projet individuel du.de la salarié.e en insertion et sur le développement de ses compétences. Les SIAE et les encadrant.e.s accompagnent le.la salarié.e afin que celui.celle-ci puissent satisfaire aux règles exigées par le marché de l'emploi. Comme pour un emploi « classique », l'accent est ainsi mis sur « *l'employabilité relative*<sup>75</sup> » des salarié.e.s qui concerne tout ce qui a trait à la productivité de la personne, plutôt que sur « *l'employabilité absolue*<sup>76</sup> », qui concerne « *les conditions et des lois de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi*<sup>77</sup> ».

Pour Isabelle Astier<sup>78</sup>, les personnes qui doivent se construire leur parcours ne sont pas responsables de leur situation, mais ils sont responsables de leur sortie de cette situation, ce qu'elle qualifie « *d'éthique du proche* »<sup>79</sup>.

À cette question du développement de l'employabilité des salarié.e.s et de l'individualisation de son parcours, s'ajoute celle de la pérennisation de l'activité des SIAE et de la productivité des personnes embauché.e.s au sein d'une SIAE. En effet, les structures

---

<sup>75</sup> BEN HASSEN Noura, HOFALDHLAOUI Mahrane, « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, avril 2012, n° 91, p. 129-150.

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> ASTIER Isabelle, « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale. », *Informations sociales*, CNAF, 2009, n° 152, p. 52-58, [En ligne] Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-52.htm> , [Consulté le 12 mai 2016].

<sup>79</sup> Nous reviendrons sur la notion de responsabilisation des personnes en insertion, lorsque nous évoquerons la notion de contrat lors de la partie II de ce développement.

reposent sur une activité économique (mise à disposition de salarié.e.s ou production de biens et services) et doivent être en capacité de pouvoir mettre en œuvre cette activité économique et pour cela, elles s'appuient sur le développement de la productivité de leurs salarié.e.s, la rentabilité de la structure, ainsi que sur la satisfaction des exigences que requiert cette activité économique (respect des horaires, des standards de qualité, etc.). Ces exigences peuvent aller à l'encontre de la logique de réinsertion sociale de personnes éloignées de l'emploi que nous avons précédemment évoquée<sup>80</sup>.

Comme nous venons de le voir, l'IAE emprunte donc à des logiques différentes. Il faut cependant nuancer cette classification qui n'est pas figée, ni exhaustive. L'IAE, secteur hybride entre l'économique et le social, oscille entre des conceptions différentes aux caractéristiques plurielles. Ce balancier peut constituer une source de tensions et de divergences pour les professionnel.le.s du secteur ; c'est ce que nous nous proposons d'étudier dans la section suivante.

## Section II. Les répercussions de l'hybridation sur les acteur.rice.s du champ de l'IAE

À travers la classification et le développement de quelques caractéristiques que nous avons pu mettre en évidence lors de l'analyse des entretiens, nous avons vu que le positionnement de l'IAE à la frontière entre l'économique et le social reposait sur des conceptions idéologiques différentes, voire opposées. Le propos qui va suivre va être l'occasion d'étudier les incidences de l'hybridation sur le secteur et sur les professionnel.le.s de l'IAE.

### I. Une conception divergente de l'IAE, perceptible entre les différentes générations d'acteur.rice.s de l'IAE

Un des éléments qui a été souligné par les personnes rencontrées se situe dans les divergences de points de vue entre les différentes générations d'acteur.rice.s de l'IAE. Il semble qu'il y existe des conflits entre la génération à l'origine de la création de l'IAE et la nouvelle génération de professionnel.le.s œuvrant dans l'IAE. Cette opposition se fait particulièrement jour à l'intérieur des CA, au sein duquel, on retrouve les

---

<sup>80</sup> Nous reviendrons sur ce point lorsque nous évoquerons l'impact et les évolutions du financement de l'IAE sur les publics et sur les stratégies de développement des acteurs (partie II et III).

administrateur.rice.s-bénévoles, fondateur.rice.s des SIAE, pour l'une des personnes interrogées ces « *administrateurs sont là depuis des plombs et il y en a qui ont évolué mais pas tous, par contre la structure elle a évolué, donc ils ne sont pas toujours en phase avec les nouvelles structures* ». Les divergences de points de vue se situent majoritairement sur la voie de développement empruntée par les structures, qui intègrent de plus en plus la dimension économique et ses logiques dans leur activité<sup>81</sup>, ce qui ne correspond pas toujours à la vision militante de l'IAE des membres fondateurs. Cela peut créer des tensions très fortes entre les administrateur.rice.s et les professionnel.le.s et pour les directeur.rice.s et les partenaires institutionnels rencontrés cela peut conduire à mettre en péril la structure. Un.e directeur.rice d'une SIAE rencontrée a évoqué ce point

*« si un grand nombre de SIAE ne vont pas bien aujourd'hui, c'est parce qu'il y a de grands bouleversements en cours dans l'IAE aujourd'hui et pour les structures, c'est plus ou moins facile de faire face à ces mutations, à ces changements-là. Et changements, je pense qu'il y a beaucoup de SIAE qui sont issues d'une dynamique militante, qui sont mobilisés, qui se sont retrouvés salariés pendant un moment, qui sont maintenant dans des CA, des CA qui sont aujourd'hui vieillissants, qui ont du mal à se renouveler, qui ont du mal à accueillir des personnes du monde de l'entreprise et du coup, qui ont du mal aujourd'hui à assumer pleinement leur rôle économique ».*

Les problèmes de gouvernance au sein des SIAE et l'opposition que l'on retrouve entre la posture militante et la posture professionnelle se retrouvent également dans d'autres structures associatives n'appartenant pas à l'IAE. François Mayaux parle de « *double hiérarchie* » ou de « *dyarchie* », reprenant le terme de Maurino, Graveriaux et Le Perff<sup>82</sup>, pour évoquer les oppositions, dans les associations employeurs, entre les membres bénévoles et salarié.e.s. Il s'appuie sur la thèse de Laurent Pujol, selon laquelle, il existerait une confrontation entre le « *bloc vocationnel* » des bénévoles et le « *bloc de fonctionnement* » des salariés<sup>83</sup>. Selon Mayaux, certains bénévoles, issus du militantisme dénie aux salariés la capacité de pouvoir épouser une cause et dénoncent la professionnalisation de leur structure associative.

---

<sup>81</sup> Nous reviendrons sur les évolutions actuelles du secteur de l'IAE ultérieurement dans ce propos.

<sup>82</sup> MAYAUX François, « Les relations entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés dans les associations », in BLOCH-LAINE François (dir), *Faire société, les associations au cœur du social*, Paris, Syros, 1999, 261p, pp.204.

<sup>83</sup> *Ibid.*

Gilles Lazuech<sup>84</sup>, qui a réalisé une étude sur les cadres des SIAE, évoque cette position en définissant deux types de professionnel.le.s au sein de l'IAE. Il existe selon lui les « pionniers », « cadre-militant » ou « entrepreneur militant » marqués par leur « esprit de vocation » et qui se déclarent engagé à vie dans leur métier. Il existe par ailleurs la catégorie des « jeunes », personnes ayant acquis des titres scolaires en relation avec l'encadrement du travail social ou le management des ressources humaines, pour qui l'insertion ne représente qu'un métier comme un autre. « [Leur] langage n'est pas celui d'un militant, [leurs] cadres de référence et [leur] idéologie non plus »<sup>85</sup>. Lazuech<sup>86</sup> établie une corrélation avec Weber et la notion de « Beruf<sup>87</sup> » et met en avant le fait que la « profession-vocation » aurait laissé place à un processus de sécularisation et de banalisation de certaines activités du champ de l'ESS et de l'action sociale. Les « jeunes » de l'IAE feraient appel plutôt aux normes professionnelles, plutôt qu'à leurs croyances<sup>88</sup>.

Pour schématiser ces oppositions nous pouvons nous référer aux travaux de Danièle Demoustier<sup>89</sup>, qui s'appuient sur le « quadrilatère coopératif » de Desroche pour symboliser le « quadripartisme tendu » existant, au sein des structures associatives, entre les adhérent.e.s, les administrateur.rice.s, les dirigeant.e.s et les salarié.e.s. Dans la figure ci-après, l'opposition qui a pu être évoquée par les personnes interviewées correspond à la figure II, qualifiée de « clivage vertical » par Desroche, entre les managers et les employés (directeur.rice.s et professionnel.le.s de SIAE) et l'administration et les sociétaires (administrateur.rice.s des SIAE). Les oppositions qui existent peuvent entraîner un risque d'éclatement.

---

<sup>84</sup> LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation emploi*, juillet-septembre 2006 [En ligne], Disponible sur : <http://formationemploi.revues.org/2386> , [Consulté le 27 juin 2016].

<sup>85</sup> DESLAURIERS Jean-Pierre, *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2014, 241p, pp.175-215, pp.176.

<sup>86</sup> LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *op cit* p.30.

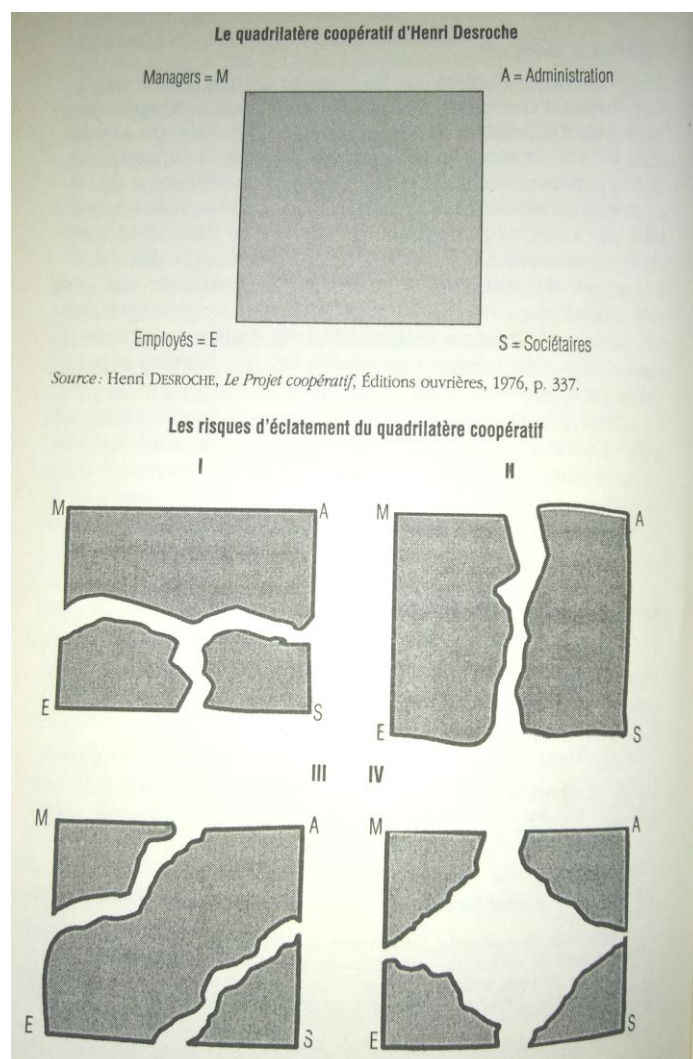
<sup>87</sup> La notion de « Beruf » fait référence à la profession, comme vocation tirée des fondateurs du protestantisme comme Luther et reprise par Weber dans *L'Éthique du capitalisme*.

<sup>88</sup> La notion de professionnalisation du secteur sera retravaillée au cours de la partie II. de ce mémoire.

<sup>89</sup> DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte, 2001, 207p, pp.150.



## Schématisation du quadrilatère coopération d'Henri Desroche et des risques d'éclatement de celui-ci<sup>90</sup>



Cette schématisation correspond bien à la position de « pivot » du/de la directeur.rice, évoquée par certaines personnes rencontrées, qui doivent coordonner et jongler les bénévoles, les salarié.e.s, les administrateur.rice.s et la direction pour faire avancer la structure. Danièle Demoustier<sup>91</sup>, en se basant sur les travaux d'Enjolras propose de concevoir l'association comme un espace de compromis entre tous ces acteur.rice.s. Cette notion de compromis et d'arbitrage que les dirigeant.e.s de SIAE réalisent au quotidien entre le social et l'économique va faire l'objet du point ci-après.

<sup>90</sup> DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement*, op cit p. 30, pp. 150.

<sup>91</sup> *Ibid*, pp. 151-152.

## II. La difficile équation pour les directeur.rice.s de SIAE

Chez les acteur.rice.s de l'IAE - associatifs ou publiques - que nous avons rencontré, il est possible de remarquer que l'articulation des conceptions idéologiques différentes, entre le social et l'économique, représente une pierre d'achoppement pour les professionnel.le.s du secteur. L'analyse de discours des personnes rencontrées et du champ lexical utilisé fait apparaître que certain.e.s se placent clairement du côté de l'économique avec l'emprunt du vocabulaire lié au monde de l'entreprise ; *« la [SIAE] est une association certes, mais elle est gérée comme une entreprise et à ce titre l'activité de la [SIAE] est fondamentalement importante parce que c'est elle qui permet de payer plus de la moitié de son cycle d'exploitation, à savoir les bâtiments et les salaires<sup>92</sup> »*.

Gilles Lazuech établit une distinction entre les directeur.rice.s des SIAE qui se situent sur un secteur protégé ou un marché public et qui correspondent notamment aux ACI et les SIAE se situant dans l'économie ordinaire et sur le secteur concurrentiel, tels que les ETTI ou les EI. Les premiers sont, selon lui, favorables à *« la primauté du projet social de la structure sur l'activité économique<sup>93</sup> »*, tandis que la seconde catégorie *« conditionne la réalisation du projet social au développement de l'activité économique<sup>94</sup> »*.

Cependant, on a pu s'apercevoir au cours de l'analyse du corpus que cette distinction n'est pas forcément transposable à notre terrain d'étude. La position partagée par un grand nombre d'interviewé.e.s correspond au fait que l'arbitrage entre le projet social d'insertion et l'activité économique de la structure représente un *« casse-tête »* quotidien pour les directeur.rice.s de structures. Une personne du SPE explique qu'ils appellent ça *« le grand-écart des directeurs, entre les logiques de l'emploi et de remettre à l'emploi des personnes très éloignées de l'emploi et des logiques de production d'une activité économique »*. Une autre personne appartenant à une institution publique explique que :

*« l'IAE est un gros challenge pour les directeurs, ils sont censés accompagner des salariés à sortir de chez eux et justement ils sortent quand ils sont productifs et rentables. Faut avoir la vocation sociale et en même temps cet aspect économique. Il y a toutes sortes de profils chez les directeurs »*.

---

<sup>92</sup> Propos recueillis lors d'un entretien réalisé avec un.e directeur.rice d'une SIAE du corpus.

<sup>93</sup> LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *op cit.*30.

<sup>94</sup> *Ibid.*

Il semble donc que plutôt qu'un positionnement précis des SIAE en fonction de leur activité ou de leur origine, l'articulation entre le social et l'économique au sein des structures correspond plutôt à un « tiraillement », à la recherche du « bon équilibre » entre l'activité économique de la structure et le projet social d'insertion de celle-ci. L'utilisation par deux personnes appartenant à deux SIAE différentes de la métaphore du corps humain et de l'équilibre à trouver entre les deux jambes de l'IAE pour avancer, en est un exemple.

Ce positionnement renvoie à ce que Jacques Ion<sup>95</sup> qualifie de nouvelle figure professionnelle des travailleur.se.s sociaux. Selon lui, il.elle.s arbitrent entre pragmatisme et idéalisme et conjuguent les exigences liées aux dispositifs d'insertion aujourd'hui, sans céder sur la transformation des pratiques et des institutions.

Cette « double appartenance » à l'économique et au social des dirigeant.e.s de SIAE et l'arbitrage qu'il.elle.s réalisent est à l'origine, selon Lazuech<sup>96</sup>, de l'émergence de la figure du « manager militant » dans l'ESS. Il essaye ainsi de dépasser l'opposition entre les « jeunes » et les « pionniers, que nous avons étudié précédemment, en mettant en avant cette nouvelle figure sociale qui tente « *de prendre en considération à la fois le projet social et les réalités de la structure*<sup>97</sup> ».

Après avoir étudié l'influence de l'hybridation du secteur de l'IAE, entre le social et l'économique, sur le plan idéologique et les répercussions de celle-ci sur les acteur.rice.s du champ, le chapitre suivant va tenter de mettre en évidence l'impact de « l'hybridation structurelle » du champ.

---

<sup>95</sup> ION Jacques, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris, Dunod, 2005, 160p.

<sup>96</sup> LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *op cit.*, p.30.

<sup>97</sup> *Ibid.*

## Chapitre II. L'hybridation structurelle de l'IAE, facteur de tensions entre les acteur.rice.s du champ

Par l'emploi du terme « hybridation structurelle », nous faisons référence au fait que l'IAE se situe entre des initiatives privées et le secteur public. Ce positionnement provient de la création du champ de l'IAE par des acteur.rice.s privé.e.s, notamment les travailleur.se.s sociaux.sociales et de son institutionnalisation progressive<sup>98</sup>.

Les structures de l'IAE sont pour la plupart des structures associatives, disposant d'un conseil d'administration et de professionnel.le.s non fonctionnaires. Cependant, elles répondent à des missions d'utilité générale<sup>99</sup> en lien avec les pouvoirs publics. Cette relation se traduit notamment par le subventionnement du secteur par l'Etat et les collectivités publiques, ainsi que par le conventionnement attribué aux structures, lors du CDIAE.

Le chapitre suivant va tenter de montrer les effets de cette « hybridation structurelle » sur le champ de l'IAE considérant, d'une part, la nature de relation existante entre les pouvoirs publics et les SIAE, à savoir une relation d'autonomie ou de coercition et, d'autre part, en essayant de comprendre le rôle et la place qu'occupe le secteur de l'IAE face au pouvoir publics dans les politiques publiques de l'emploi et de lutte contre l'exclusion.

### Section I. Les relations entre les pouvoirs publics et les SIAE : liberté ou coercition ?

La relation qu'entretiennent les SIAE à leurs financeurs a souvent été évoquée par les acteur.rice.s rencontré.e.s, notamment en faisant mention des relations conflictuelles qui pouvaient exister. Nous allons tenter de comprendre l'articulation de ces relations à travers le couple autonomie-coercition.

---

<sup>98</sup> Le détail de ce processus a été évoqué au cours de l'introduction de ce mémoire.

<sup>99</sup> L'utilité sociale des SIAE est utilisée, ici, selon la définition de Jean Gadrey. Les structures relevant de l'ESS produisent des biens et des services [...] dans un cadre marchand, non marchand ou hybride. [...] Cette production a des effets collectifs ou sociétaux qui confèrent à ces structures une utilité sociale, une valeur sociétale ou encore une plus-value sociale ou sociétale ».

GADREY Jean, « L'utilité sociale » in *Alternatives Economique Poche, l'Economie sociale de A à Z*, Editions Quétigny, janvier 2006, n°22.

## I. L'autonomie des directeur.rice.s de SIAE

Lors des entretiens, le rappel des origines de création des SIAE a été évoqué à de nombreuses reprises. Qu'elles soient nées à l'initiative des élu.e.s locaux, de mouvements caritatifs ou de personnes « lambdas », toutes ont été fondées par des acteur.rice.s privées. Mais avec l'institutionnalisation de l'IAE, les directeur.rice.s de structures ont dû composer avec leurs tutelles et prendre en compte cet acteur dans leur gestion quotidienne de l'activité. Cependant, lors des entretiens réalisés avec les professionnel.le.s travaillant dans les SIAE, nous avons pu constater que ces dernier.ère.s disposaient d'une marge d'autonomie assez grande, notamment dans les choix de stratégies<sup>100</sup> de leur SIAE, dans le recrutement des publics, etc. Il existe au sein de l'IAE une pluralité de structures et de secteurs d'activités investis et cela notamment, car l'IAE ne constitue pas un champ unifié et que les acteur.rice.s développent leur activité grâce à une large autonomie<sup>101</sup>.

En outre, l'analyse de leurs discours a mis en lumière que certain.e.s d'entre-eux.elles se rapprochaient du profil sociologique du patron de PME ; l'usage de la première personne pour qualifier les actions de la SIAE et de termes possessifs comme « *mes salarié.e.s* », « *mon chiffre d'affaire* », « *mon activité* », témoigne du rapport personnel que les directeur.rice.s peuvent entretenir avec la structure, nonobstant la présence d'un conseil d'administration. Un.e directeur.rice explique qu'il.elle dirige la structure en « *bon père de famille* ».

Gilles Lazuech<sup>102</sup> a mis en avant cette dimension lorsqu'il a établi un profil des directeur.rice.s de SIAE. Selon lui, ces dernier.ère.s disposent de caractéristiques qui les rapprochent des cadres en général. Il.elle.s développent « *une conception patrimoniale* » de leur structure ce qui les rapproche d'un « *Ethos du petit patron* » ou de la figure du.de la directeur.rice de PME. Selon lui, il.elle.s sont installé.e.s durablement dans leurs postes et il.elle.s développent un double discours : un « *discours paternaliste lié au devoir de bienfaisance qui semble découler de la mission sociale de l'entreprise*<sup>103</sup> » et un « *discours entrepreneurial qui vise à développer les missions économiques, mais aussi [à] permettre de garantir leur emploi*<sup>104</sup> ».

Il nuance cependant cette typologie de profil, car certain.e.s directeur.rice.s, particulièrement les dirigeant.e.s d'ACI, se rapprochent plutôt de la figure du.de la

---

<sup>100</sup> Nous développerons de quelles stratégies il s'agit au cours de la partie III. de ce mémoire.

<sup>101</sup> Nous reviendrons plus en détails sur les relations entre SIAE dans la suite de ce développement.

<sup>102</sup> LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *op cit* p. 30.

<sup>103</sup> *Ibid.*

<sup>104</sup> *Ibid.*

travailleur.se social.e ou du cadre administratif que de celle du patron, du fait notamment de la part des subventions dans leur activité (70%) et dans le poids de l'administratif dans leur activité quotidienne.

Les SIAE et leurs directeur.rice.s disposent donc d'une marge d'autonomie dans la direction de la structure et correspondent pour certain.e.s au profil des directeur.rice.s de petites PME. Cependant, cette autonomie rencontre les exigences des tutelles qui financent l'IAE. Cette relation peut être source de tensions, car comme l'a expliqué un.e professionnel.le travaillant au sein d'un service public : « avec l'IAE, on se heurte à un problème, car ce n'est pas nous qui créons ». Nous allons nous intéresser à l'influence des pouvoirs publics sur la marge de manœuvre des SIAE dans le point suivant.

## II. Le poids des partenaires publics sur l'autonomie des structures<sup>105</sup>

Une des personnes rencontrées, appartenant à une organisation publique, a mis en avant le fait que les services publics en charge de l'IAE « fixe des objectifs en termes de moyens donc des encadrants techniques et des accompagnements socio-professionnels et il y a des objectifs de sortie et de retour à l'emploi ». Les pouvoirs publics et notamment l'Etat, premier financeur de l'IAE, disposent d'un droit de regard sur l'action des SIAE. En effet, ils sont en charge du conventionnement, par l'intermédiaire du CDIAE, ils fixent, chaque année, le nombre d'ETP par structures. Ces objectifs ont un impact non négligeable sur la typologie des publics accueillis au sein des SIAE ; nous reviendrons sur ce point au cours de la partie II de ce développement.

Par ailleurs, comme l'IAE se situe dans le champ de plusieurs politiques publiques, il existe un cofinancement lié aux multiples compétences détenues par les différents niveaux de service public. En effet, l'Etat, le département, la région, les intercommunalités, ainsi que certaines communes participent au financement de l'IAE au titre de leurs compétences respectives : emploi, RSA, formation, développement économique. Le financement public par de nombreux acteurs entraîne des exigences en termes d'accueil de public qualifiés de « prioritaires » ; tels que « les demandeurs d'emplois de longue durée, les allocataires de minima sociaux et les demandeurs d'emplois seniors ».

Au cours de l'analyse des entretiens, nous constatons que le poids des acteurs publics, par le financement et la commande publique, dans l'IAE n'est pas négligeable et qu'il exerce une

---

<sup>105</sup> Nous reviendrons en détails sur le poids du secteur public et notamment du financement sur le secteur de l'IAE au cours de la partie II.

réelle influence sur l'orientation du champ. Une personne interviewé.e appartenant à un service public financeur de l'IAE explique

*« [qu'elle] trouve qu'on voit une évolution, car avant on avait les ACI qui étaient surtout positionnés du point de vue de l'insertion sociale, maintenant avec les modes de financement, on a l'impression [que les SIAE] entendent l'intérêt de développer leur modèle économique pour pouvoir mettre en œuvre le projet d'insertion. ».*

Il semble donc que le financement de l'IAE et les objectifs fixés pour les structures réduisent la marge de manœuvre des SIAE et des directeur.ice.s et aient un effet coercitif sur le champ. Il existe un *« mouvement entre une demande de plus de liberté de la part des associations et les volontés politiques, liées notamment aux financements ; cela participe à l'installation d'un dialogue qui n'est pas simple<sup>106</sup> ».*

L'importance du secteur public dans le champ de l'IAE et « l'hybridation structurelle » de celui-ci amène à s'interroger sur le rôle de l'IAE dans les politiques publiques. L'IAE participe-t-elle vraiment au changement social et est-elle source d'innovation sociale ou appartient-elle au SPE ? C'est cette interrogation qui va maintenant nous intéresser.

## Section II. L'IAE aujourd'hui, acteur du changement social ou délégation de service public ?

Il convient de tenter de comprendre au cours de cette section quels éléments évoqués par les personnes rencontrées, mais également développés par des auteur.e.s, permettent d'affirmer que l'IAE est un secteur d'innovation sociale ou au contraire correspond à une délégation de service public.

### I. L'innovation sociale au cœur de l'IAE ?

La question du poids de l'IAE au sein du secteur des politiques de l'emploi, de son indépendance, ainsi que sa force de proposition face aux pouvoirs publics fait débat entre les acteur.ice.s rencontré.e.s. En effet, pour certain.e.s, le secteur conserve une place de choix dans le développement des territoires, comme en témoigne la conservation du montant des enveloppes de l'Etat pour le financement de l'IAE. Les acteur.ice.s *« arrivent à se faire*

---

<sup>106</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec un.e fonctionnaire de l'IAE.

*entendre*<sup>107</sup> ». Selon eux.elles, le lobbying de l'IAE sur les pouvoirs publics fonctionne, car ils arrivent à mettre en avant les retombées positives de l'action des structures sur les territoires. En effet, comme nous l'ont indiqué plusieurs personnes interrogées 1 € de subvention reçu correspond à plus de 3 € injectés dans l'économie locale<sup>108</sup>. De plus, selon plusieurs professionnel.le.s, le positionnement de l'IAE entre le social et l'économique représente un atout, car pour

*« les élu.e.s insensibles au discours social, on peut leur dire oui, mais on participe au développement de l'emploi sur le territoire. Les entreprises qui veulent se développer sur le territoire, elles ne pourront se développer que si elles ont de la main d'œuvre préparée, qualifiée, formée*<sup>109</sup> ».

Cependant, il semble que la prise en compte de l'IAE comme partenaire des pouvoirs publics dans la lutte contre le chômage et dans les politiques d'insertion, ne concerne que le développement économique des territoires et ne traduit pas le facteur d'innovation sociale. En effet, certain.e.s acteur.rice.s rencontré.e.s

*« quand les SIAE sont nées, c'était des projets qui naissaient de part et d'autres et qui naissaient sur tout le territoire, c'était pas les politiques qui disaient je veux ça, maintenant, on voit un peu plus ça avec des appels à projets, mais avant c'était vraiment des acteurs du territoire qui avaient une idée et qui allait voir des institutions et qui demandaient des financements et je trouvais ça vachement innovant. Maintenant, on a plus le temps pour l'innovation*<sup>110</sup> ».

Pour une autre personne rencontrée,

*« L'innovation sociale c'est dans le discours, ce n'est pas vrai, [les SIAE] attendent toutes le dispositif sur lequel elles vont pouvoir se placer, comme les associations jeunesse. Elles ont été mises à la forme des collectivités mais par elles-mêmes. Alors que ça devrait être le contraire, on est sur le terrain, on voit le problématique, voilà ce que l'on propose et voilà le résultat avec un certains nombres de critères ».*

---

<sup>107</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec un.e directeur.rice d'une SIAE.

<sup>108</sup> Chiffres établis par le CNIAE.

<sup>109</sup> Propos recueillis lors d'un entretien réalisé avec un.e acteur.rice d'une SIAE.

<sup>110</sup> *Ibid.*



Yves Lochard<sup>111</sup> s'est interrogé sur cette position de l'association comme secteur à part du secteur marchand et du secteur public et sur la culture de l'image du tiers ou de l'alternative que les structures associatives entretiennent. Selon lui, elles porteraient des « *vertus intrinsèques* » indéniables, mais ce principe d'extériorité est à mettre en parallèle avec le fait que cette position d'alternative est le produit d'un processus, d'« *une représentation de soi du monde associatif, par le cadre historico-politique, mais aussi qu'elle est entretenue, cultivée par ce monde*<sup>112</sup> ». Le parallèle que nous pouvons faire avec cette thèse est que l'IAE, qui porte depuis son origine « *la logique de transformation sociale*<sup>113</sup> », par l'intermédiaire de « *structures innovantes*<sup>114</sup> », ne serait plus porteuse de changement social, mais s'inscrirait dans la direction prise par les politiques de l'emploi et les politiques de lutte contre l'exclusion. Ce phénomène est à rapprocher de la baisse du militantisme dans les SIAE et de l'arrivée de nouveaux.nouvelles professionnel.le.s dans le secteur, dont nous avons parlé précédemment.

En outre, Deslauriers, qui s'intéresse au mouvement communautaire au Québec, s'interroge sur la conservation du caractère innovant des innovations après leur institutionnalisation. Selon lui, même si le mouvement communautaire détient une capacité de mobilisation et exerce des pressions sur les pouvoirs publics, « *il demeure la partie faible de l'équation*<sup>115</sup> ». Il rejoint, ici, Nyssens et Defourny, pour qui

« *les risques inhérents à de tels appuis publics sont celui de figer l'innovation sociale à un certain stade en l'institutionnalisant et celui d'instrumentaliser les entreprises sociales dans le cadre d'agendas politiques qui leur enlèvent l'essentiel de leur autonomie et de leur créativité*<sup>116</sup> ».

Il semblerait qu'au regard de l'analyse des affirmations des acteur.rice.s de l'IAE et des lectures réalisées, que « l'hybridation structurelle » de l'IAE ait atténué, voire fait disparaître

---

<sup>111</sup> LOCHARD Yves, « L'association un monde à part ? », in HELY Matthieu, SIMONET Maud (dir.), *Le travail associatif, op cit p.11*, pp. 150-192.

<sup>112</sup> LOCHARD Yves, « L'association un monde à part ? », in HELY Matthieu, SIMONET Maud (dir.), *Le travail associatif, op cit p.11*, pp. 155.

<sup>113</sup> *Ibid.*

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> DESLAURIERS Jean-Pierre, *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme, op cit.p.30.*

<sup>116</sup> DEFOURNY Defourny, NYSENS Marthe, « La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles », *L'option de Confrontations Europe*, Janvier 2014, no.33, p. 23-27, [En ligne]

Disponible sur : <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/96878/1/JD%20MN%20Juris%20Assoc.%202011.pdf> [Consulté le 4 août 2016].

le facteur « d'innovation sociale » de l'IAE. Peut-on dès lors appréhender le secteur de l'IAE comme champ délégué des politiques de l'emploi ?

## II. L'IAE, actrice du service publique de l'emploi ?

La place des financeurs publics et de leur rôle dans l'IAE ont été soulignés comme étant prépondérants dans l'action quotidienne des acteur.rice.s des SIAE. Certain.e.s ont évoqué cet aspect en utilisant le terme d'« injonction » de la part des pouvoirs publics sur les SIAE. Un.e des directeur.rice.s rencontré.es explique même que

*« l'État est un client que nous devons satisfaire, ce qui fait hurler mes collègues de l'IAE quand je parle de l'Etat comme client et non pas comme partenaire. C'est une relation commerciale. J'achète chez vous l'accompagnement de personnes, car Pôle Emploi n'est pas capable de le faire et que vous, vous en êtes capables. Mais c'est bien un acte d'achat même si on appelle ça un conventionnement. De mon point de vue, c'est de la délégation de service public et c'est tellement vrai que les financements de la DIRECCTE, sont traités en transferts de charge et non pas de subventions, ce qui veut bien dire, qu'on nous délègue cette compétence et qu'on est un sous-traitant de l'Etat. Donc c'est bien une relation commerciale ».*

Cette position, qui d'après l'interviewé.e fait débat au sein des SIAE du territoire isérois fait écho aux travaux de Danièle Demoustier<sup>117</sup>, qui établit trois modèles types de relations entre les entreprises associatives et l'Etat : les entreprises associatives banalisées ou marginalisées, les entreprises associatives instrumentalisées par l'Etat et celles traitées en partenaires. Le modèle qui nous intéresse particulièrement, ici, correspond à celui de l'instrumentalisation des entreprises associatives par l'Etat. Selon l'auteure,

*« un certain nombre de dispositifs publics instrumentalisent fortement les associations qui leur apportent la souplesse et la réactivité nécessaires, parfois à moindre coût. Cette mainmise publique s'exerce en imposant à l'association l'orientation de son action (publics, durée, modalités, etc.) et des outils de contrôle (de plus en plus quantitatifs) qui nient la*

---

<sup>117</sup> DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement*, op cit p.30.

*spécificité et les objectifs propres à l'association, enfermée dans une logique de guichet pour accéder aux financements publics*<sup>118</sup> ».

Cependant, même si cette relation d'instrumentalisation se vérifie, Demoustier met en garde contre le caractère « *extrême* » de ces modèles. Ces trois types de relations cohabitent et selon elle, les relations entre l'Etat et les associations offre une « *vision brouillée* », car l'Etat considère les entreprises associatives « *à la fois comme des exécutants des politiques publiques et des promoteurs de développement local*<sup>119</sup> ».

Il apparaît ainsi que l'affirmation selon laquelle l'IAE ne serait plus capable de produire de l'innovation sociale et qu'elle appartiendrait à une sorte « *d'auxiliaire des pouvoirs publics* » est à nuancer. Le secteur de l'IAE est, certes soumis à l'influence et aux exigences de ses financeurs, ce qui peut tendre vers une forme de délégation de service public de l'emploi, mais il convient d'ajouter que l'apport de l'IAE dans les politiques de lutte contre le chômage est reconnu par l'ensemble des partenaires publics, par son rôle dans le développement local des territoires. « *L'hybridation structurelle* » du champ de l'IAE se traduirait ainsi par le passage des SIAE, d'acteurs du changement social à acteurs du développement local<sup>120</sup>.

Au cours de cette partie nous avons tenté de démontrer que le caractère hybride de l'IAE, qu'il s'agisse de « *l'hybridation idéologique* » du secteur, entre le social et l'économique, ou de « *l'hybridation structurelle* », entre l'initiative privée et le secteur public, participe à faire de ce champ, un secteur aux logiques multiples et parfois contradictoires, et par incidence un champ d'action porteur de tensions dans sa définition.

La partie suivante va s'attacher à démontrer, comment l'action de transformations récentes – endogènes et exogènes à l'IAE – renforce ces tensions.

---

<sup>118</sup> DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement*, op cit p.30, pp. 137.

<sup>119</sup> *Ibid*, pp. 139.

<sup>120</sup> Nous reviendrons en partie sur les relations entre les SIAE et le monde associatif et le secteur public au cours de la partie II de ce développement.

## PARTIE II. L'IMPACT DES FACTEURS DE TRANSFORMATION SOCIAUX, ÉCONOMIQUES ET POLITICO-ADMINISTRATIFS RÉCENTS SUR LE CARACTÈRE HYBRIDE DE L'IAE

Après avoir examiné le caractère hybride présent dans l'ADN de l'IAE et les tensions que cela pouvait provoquer au sein du secteur, ainsi que sur le travail quotidien des acteur.rice.s de l'IAE, la partie qui suit va se concentrer sur les phénomènes gravitant autour de l'IAE, ayant une influence sur celle-ci, en renforçant les fragmentations du secteur entre la dimension économique et sociale, d'une part et entre la dimension institutionnelle et associative, d'autre part.

Au cours de la partie II, nous nous intéresserons aux points ressortis lors des entretiens avec les acteur.rice.s de l'IAE rencontré.e.s, ainsi qu'à ceux développés par certain.e.s auteur.e.s. Cette focale sur les informations extraites et analysées à partir du terrain de recherche justifie l'articulation du plan de la partie suivante.

Nous étudierons dans un premier temps, les transformations que l'on a qualifié « d'endogènes » au champ de l'IAE. Par cette dénomination, nous souhaitons traiter des mutations internes à l'IAE, à savoir les transformations liées au financement du secteur, ainsi que les transformations liées à certaines réformes politico-administratives liées à la Nouvelle Gestion Publique (NGP). Dans un second temps, nous nous intéresserons aux mutations « exogènes », relatives aux transformations extérieures au champ de l'IAE, mais dont les effets se ressentent au sein des SIAE : les mutations socio-économiques du marché du travail et leurs effets. Il conviendra d'analyser de quelles transformations il est question et de comprendre l'influence des celles-ci sur l'hybridation du secteur.

# Chapitre I. L'action des facteurs de transformations endogènes à l'IAE sur l'hybridation du secteur

*« [...] L'IAE a toujours été un secteur porteur de tensions, mais c'est vrai que les tensions et les contraintes, les injonctions à équilibrer les budgets notamment exacerbent peut-être cette tension<sup>121</sup> [...] ».*

Cette citation extraite de l'entretien réalisé avec Elisabeth Maurel image une partie du propos qui va suivre. En effet, au cours de l'analyse des entretiens et du rapprochement avec des auteur.e.s centré.e.s sur ces thématiques, il est apparu que les tensions inhérentes au champ de l'IAE, présentées dans le développement de la partie I, étaient renforcées voire exacerbées par des transformations internes et externes au champ de l'IAE. Nous allons, au cours de ce premier chapitre, nous intéresser aux mutations internes à l'IAE ou qualifiées ici de mutations « endogènes » à l'IAE.

Il s'agira dans un premier temps de s'arrêter sur l'aspect évoqué par Elisabeth Maurel dans la citation précédente, à savoir les transformations liées au financement de l'IAE. L'analyse portera dans un second temps sur les évolutions politico-administratives. Cette terminologie renvoie aux changements en matière de gestion au sein des services publics depuis plusieurs années, mais qui concernent également le secteur de l'IAE et ses acteur.rice.s.

## Section I. Les transformations récentes du financement de l'IAE et ses effets sur le modèle économique des SIAE

Les évolutions récentes du financement de l'IAE ont participé à renforcer débats entre la vocation sociale des SIAE et leur vocation économique et à exacerber les tensions relatives à « l'hybridation structurelle » du champ. L'analyse portera sur trois aspects de ces évolutions ressortis lors des entretiens : la rationalisation des financements publics de l'IAE et son impact sur les SIAE ; la réforme du financement de l'IAE de 2014 et le rôle des marchés publics et leur place au sein du secteur.

---

<sup>121</sup> MAUREL Elisabeth, entretien d'approfondissement réalisé le 13 juin 2016.

## I. La rationalisation des financements publics de l'IAE et son impact sur les SIAE

Un des aspects ayant été mis en avant par l'ensemble des acteur.rice.s rencontr.e.s correspond à la baisse des financements importante que connaît le secteur de l'IAE. Selon un.e directeur.rice, *"les enveloppes État ne diminuent pas, elles peuvent se répartir différemment par territoire [...] Ce que l'on constate, c'est que ce sont les collectivités qui se désengagent [...]"*. Il convient de préciser que cet extrait d'entretien ne prend pas en compte les évolutions du financement qui ont eu cours depuis la réforme de 2014, que nous verrons lors du point suivant et qui ont impacté très fortement certaines structures du territoire.

La baisse des dotations publiques de l'État aux collectivités territoriales a un impact sur le champ de l'IAE. En effet, pour faire face à ces diminutions, les collectivités territoriales doivent restructurer leurs budgets afin de s'adapter aux évolutions. Et c'est ce que le.la directeur.rice explique par l'utilisation du terme « désengagement ». Cette situation transparaît dans les discours des personnes interrogées, où le mot « fragilité » a été employé à de nombreuses reprises pour faire référence à l'impact des financements publics et à la baisse de ces derniers sur les SIAE. Cela est particulièrement vrai pour les ACI, où la part des recettes tirées de la production ne peut être supérieure à 30% et où, par conséquent, la part des subventions est très importante (en générale supérieure à 60%)<sup>122</sup>. Pour les EI et les AI, le financement public de l'IAE se traduit par du financement de postes en insertion et des exonérations fiscales<sup>123</sup>.

La baisse des financements publics entraîne donc une recherche de nouvelles sources de financements. Pour certain.e.s, celle-ci peut entraîner des phénomènes de sélections de publics considérés comme plus « productifs » ou plus « rentables », et cela dans la perspective d'augmenter le chiffre d'affaires. Selon une personne interrogée,

*« en situation de crise, ceux qui morflent les premiers sont ceux qui sont en situation précaire. Quand tu as moins de financement et de moins en moins de chiffre d'affaires et bah qu'est-ce que tu fais et bien, tu vas prendre de plus de gens qui ont une certaine rentabilité et qui peuvent en avoir. Une SIAE peut être rentable, donc il faut des salariés en capacité en face.*

---

<sup>122</sup> Le montant de la part de chiffres d'affaires des ACI est établi à un pourcentage maximal de 30% de son budget global. Les 70% restant proviennent des subventions publiques ou d'autres formes de financements (ex : mécénat, etc.).

<sup>123</sup> Nous reviendrons sur ce point lorsque nous évoquerons la réforme de 2014.

*Donc si tu veux, plus le niveau de subventions va baisser, plus l'entreprise va pousser sur la capacité à être rentable, donc ce sera ceux qui vont être le plus loin de l'emploi qui vont être le plus touchés. Par une obligation financière. »*

Cette situation est problématique, car la recherche de pérennisation de l'activité économique et de survie de certaines SIAE rentrent, alors, en contradiction avec la mission confiée à ces structures : l'accueil d'un public éloigné de l'emploi. Ces dérives sont, toutefois, en partie contrôlées par l'agrément<sup>124</sup> remis à la personne éligible à l'IAE par Pôle Emploi.

Une autre conséquence du manque de financement public se traduit par la recherche pour les directeur.rice.s de nouvelles sources de financements et de nouveaux partenariats<sup>125</sup>. Cette évolution correspond à ce que l'on qualifie « d'hybridation des ressources » des SIAE.

*« [...] Avant je considérais que le besoin de financement devait être assuré par les tutelles. Bon depuis quelques années, ce n'est plus possible, car les financements publics baissent. Et là, je suis en train de réfléchir à savoir comment en 2017, je vais augmenter notre nombre de postes, avec un partenariat avec une entreprise. [...] <sup>126</sup> ».*

« L'hybridation des ressources » se manifeste donc pour les acteur.rice.s de l'IAE à travers l'enjeu de trouver un arbitrage entre les subventions publiques, la part du chiffre d'affaires dans le budget de la structure et l'augmentation ou non de celui-ci, le recours à l'emprunt et donc l'endettement ou la recherche de mécènes extérieurs au SPE (fonds privés, crowdfunding, mécénat, etc.). Cet arbitrage entraîne certaines structures à se tourner vers des partenariats avec des entreprises ou à adopter un fonctionnement basé sur le modèle de ces dernières, afin de pouvoir dégager des fonds permettant le fonctionnement de la structure. L'articulation entre projet social et projet économique de la structure peut donc être influencée par la baisse des financements. Patrick Gianfaldoni et Philippe Lerouvillois mettent en évidence cette évolution et les risques qu'elle comporte, car selon eux,

*« [...] poursuivre des performances économiques conjointement à la mise en œuvre d'une mission sociale peut apparaître contradictoire. [...] L'insuffisance de financement entraîne la*

---

<sup>124</sup> La définition de l'agrément a été explicitée à la page 26 de ce développement.

<sup>125</sup> Nous reviendrons sur les nouvelles stratégies de développement des SIAE au cours de la partie III de ce mémoire.

<sup>126</sup> Propos recueillis lors de l'entretien d'un.e directeur.rice d'une SIAE.

*recherche de la croissance, pour supporter le coût de l'insertion, ce qui pourrait conduire à l'affaiblissement de la fonction sociale<sup>127</sup> ».*

Il convient également d'évoquer le fait que la rationalisation des financements de l'IAE s'accompagne d'un contrôle accru de ces derniers, de mise en place d'objectifs quantitatifs et d'une demande de comptes rendus pour les SIAE de la part de leurs tutelles publiques. Nous allons revenir en détails sur ce point ultérieurement au cours de ce développement.

Enfin, un.e acteur.rice de l'IAE a relevé un aspect qui peut sembler être anecdotique, mais qu'il est intéressant d'évoquer dans ce développement consacré à la réduction du financement public. Selon lui.elle, la baisse des financements publics dans des secteurs des politiques sociales peut entraîner un phénomène de « *vases communicants* », qui entraîne à son tour un phénomène de sélections de publics. En effet, l'IAE est à la frontière de nombreuses politiques publiques et ainsi elle « *se retrouve au carrefour de pleins de demandes et de besoins<sup>128</sup> »*. La contrition des ressources budgétaires de secteurs tels que « *le handicap, les soins psychiques ou encore des structure d'accompagnement par le logement ou la culture<sup>129</sup> »* entraîne un transfert des publics vers les SIAE, qui face à la demande doivent réaliser une sélection à l'entrée. Le manque de places dans les Établissements et Service d'Aide par le Travail (ESAT) entraîne, par exemple, l'aiguillage de publics présentant des handicaps « légers » vers les SIAE afin de désengorger les ESAT en surcapacité.

## II. Les transformations introduites par la réforme du financement de l'IAE de 2014

Une seconde transformation endogène au champ de l'IAE qui est pertinent d'évoquer concerne la réforme du financement de l'IAE contenue dans la loi n° 2013-1278 du 29 décembre 2013 de finances pour 2014. Avant de revenir sur les effets de cette loi évoqués par les acteurs, il convient de faire un bref rappel du contenu de cette réforme et des changements apportés à l'IAE.

---

<sup>127</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Rennes, PUR, 2015, 288p, pp. 31.

<sup>128</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec un.e directeur.rice d'une SIAE.

<sup>129</sup> *Ibid.*



La réforme du financement de l'IAE s'est traduite dans un premier temps par la généralisation de l'aide au poste d'insertion pour le financement des quatre types de SIAE, cette aide se substituant ainsi à toutes les aides versées auparavant par l'Etat. Ainsi, les aides au poste et les aides à l'accompagnement, qui étaient en vigueur dans les AI et les ACI, ont été fusionnées<sup>130</sup>. En outre, la réforme a également fait passer les subventions au nombre de postes en insertion à un nombre d'ETP<sup>131</sup>. L'aide au poste est, par ailleurs, depuis 2014 séparée entre une partie socle et une partie modulable (jusqu'à 10% maximum) selon trois critères :

- le profil des personnes accueillies (bénéficiaires de minimas sociaux parmi les salarié.e.s en insertion) ;
- les efforts d'insertion de la structure (rapport du nombre d'ETP d'encadrement aux ETP en insertion) ;
- les résultats en termes de « sorties dynamiques » des SIAE (60% de sorties en emploi durable, emploi de transition ou positives vers une formation qualifiante).

« Avec la réforme de 2014, il a eu un rapprochement des SIAE avec les règles du Code du travail de droit commun<sup>132</sup> ». En effet, la réforme a supprimé le recours aux contrats aidés pour les ACI ; mis en place le CDDI pour l'ensemble des SIAE ; a instauré la mise en place des représentations syndicales, la mutuelle et a permis le passage du temps de travail de 26 heures maximum à 35 heures<sup>133</sup>. Enfin, la loi de 2014<sup>134</sup> a aussi mis en place un conventionnement pluriannuel pour toutes les SIAE, l'obligation d'un bilan annuel d'activité, une bourse au poste pendant l'année et la détermination de la partie modulable selon l'année n-1<sup>135</sup>.

L'évocation de la réforme par l'ensemble des acteur.ice.s rencontré.e.s n'est pas anodine ; elle traduit les bouleversements notables que la loi de 2014 a entraînés pour les

---

<sup>130</sup> RECMA, REVUE INTERNATIONALE DE L'ECONOMIE SOCIALE, *La réforme de l'IAE, tout ce qui va changer*, UNIOPSS, 2014, [En ligne],

Disponible sur : <http://www.recma.org/actualite/la-reforme-de-liae-tout-ce-qui-va-changer>, [Consulté le 13 juin 2016].

<sup>131</sup> Le financement en postes d'insertion correspondait au financement des postes dans leur globalité, tandis que le financement en nombre d'ETP correspond à un financement du nombre d'heures travaillées par le.la salarié.e.

<sup>132</sup> Propos recueillis lors de l'entretien d'un.e agent.e d'un service public en charge de l'IAE.

<sup>133</sup> QUIDOZ Oliana, *Les restructurations dans le champ de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)*, Rapport final Pôle prospectif Grenoble Alpes Métropole, juillet 2015, ESEAC Science Po Grenoble.

<sup>134</sup> Nous reviendrons sur les aspects en termes de gestion au cours de la section II de ce chapitre.

<sup>135</sup> RECMA, REVUE INTERNATIONALE DE L'ECONOMIE SOCIALE, *La réforme de l'IAE, tout ce qui va changer*, op cit p.47.

SIAE. Un.e acteur.rice rencontré.e a mis en évidence que celle-ci avait été en partie imaginée pour remédier au fait « *que les subventions à l'IAE [aient] été construites à partir de bric et de broc au fil de années et des relations particulières [...]* ». L'enjeu de la réforme était de rapprocher le financement des SIAE vers la situation des EI et de permettre une homogénéisation du secteur vers un fonctionnement plus entrepreneurial. Toutefois, l'analyse des entretiens montre les critiques portées à cette réforme et le renforcement des logiques contradictoires qu'elle a entraîné au sein de l'IAE.

La première conséquence qui a été mise en avant par les acteurs concerne l'effet de la réforme sur les chantiers de petite taille. Selon un.e professionnel.le d'une collectivité, « *la récente réforme du financement était plus favorable aux chantiers de taille moyenne et pas aux petits chantiers, et on a pu y voir une volonté de l'État de concentrer l'IAE sur moins de structures, et a priori plus solides [...]* ». Un.e autre directeur.rice a également mentionné le manque à gagner par la réforme. Selon lui.elle, « *sur le plan financier, moi je l'ai mesuré et c'est les petites structures qui ramassaient le plus. Moi, le manque à gagner est d'environ 9000 euros. J'ai pas augmenté les ETP, mais je pense que plus on les augmente et moins on perd [...]* ». La réforme de 2014 a donc eu des effets sur les SIAE, particulièrement sur les petits ACI et a forcé les dirigeant.e.s de structures à repenser en partie leur fonctionnement. Pour l'Union Nationale Interfédérale des Ouvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS), le passage à l'aide aux postes pour les AI et pour les ACI peut être un désavantage et entraîner un « *système de péréquation entre les grandes et les petites structures*<sup>136</sup> ».

Le passage de l'aide au poste à l'aide aux ETP a également soulevé de nombreuses critiques chez les personnes rencontrées. Cette réforme est considérée comme problématique pour la mission d'accompagnement de salarié.e.s en insertion, car

« *ça change la donne, avant il y avait un poste de financé, malgré d'éventuels arrêts maladie ou autres, mais maintenant si les gars sont absents pour x raisons, parce que ce sont des salariés en insertion, avec d'autres problèmes et bien la structure n'est pas payée. Donc il peut y avoir un enjeu en termes de stabilité pour la structure*<sup>137</sup> ».

---

<sup>136</sup> RECMA, REVUE INTERNATIONALE DE L'ECONOMIE SOCIALE, *La réforme de l'IAE, tout ce qui va changer, op cit p. 47.*

<sup>137</sup> Propos recueillis lors de l'entretien d'un.e acteur.rice de l'IAE.

Par ailleurs, le conventionnement en ETP est calculé en fonction de l'année n-1 et si le nombre d'ETP n'est pas atteint ou respecté pour une année, l'année suivante celui-ci peut être revu à la baisse et par conséquent, le financement aussi. Pour un.e des directeur.rice.s interrogé.e.s, la réforme se heurte à la question de l'absentéisme, qui reste une question non-maîtrisable pour les directeur.rice.s. La gestion des salarié.e.s en termes d'ETP et non plus en termes de postes d'insertion sous-tend un risque en matière de recrutement. En effet, afin de pouvoir obtenir les financements requis, les personnes embauchées peuvent être sélectionnées au regard de leur habilité à pouvoir être présentes tous les jours à leur poste et ainsi une sélection des publics peut avoir lieu, rompant avec la mission d'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi.

Ce risque de « sélection des publics » a été évoqué également au travers de la séparation entre la partie socle et la partie modulable de l'aide au poste. Le critère des publics représente selon les acteur.rice.s, une contrainte supplémentaire, car il entraîne la nécessité de recruter des quotas de salarié.e.s tels que des allocataires du RSA. Les multiples financeurs des SIAE exigent en contrepartie l'accueil de « leurs publics » : 50% d'allocataires du RSA pour le département, 35% de personnes dans le parcours PLIE pour la Métro, etc., ce qui représente une contrainte pour les directeur.rice.s et peut aller à l'encontre de la pertinence des recrutements. La question des « sorties positives », que nous avons définis précédemment, critères d'attribution de la partie modulable de l'aide au poste, suscite également des réactions chez les personnes rencontrées. En effet, pour eux.elles, le risque de lier le financement à 60% de sorties vers différentes formes de retour à l'emploi ou à une formation se situe dans la sélection qui va être réalisée en amont pour avoir des salarié.e.s en capacité de se réinsérer après leur passage dans une SIAE.

*« L'objectif c'est que le passage dans une SIAE soit bénéfique aux salariés et donc il faut qu'il soit en capacité de travailler pour que ce soit une première marche vers quelque chose. Si on n'en est pas là, si c'est trop tôt, ça ne vaut pas la peine de le prendre, car ça ne va pas l'aider, donc l'objectif, c'est de prendre les personnes à qui ça va le mieux correspondre, d'autant plus du fait que les places sont un peu réduite<sup>138</sup> ».*

---

<sup>138</sup> Propos recueillis lors de l'entretien d'un.e acteur.rice de l'IAE.

La réforme de 2014 fait donc débat chez les personnes interrogées et clive un peu plus le champ de l'IAE entre sa dimension économique et sa dimension sociale. Si pour certain.e.s le rapprochement avec le modèle « d'entreprises classiques » et avec le droit commun (CDDI, passage de 26 heures à 35, etc.) est une opportunité pour développer l'activité de la structure, beaucoup ont mis en lumière les risques pour la fonction d'insertion des SIAE, notamment par la mise en place de prérequis à l'embauche, l'homogénéisation sur le modèle de recherche de rentabilité des entreprises et les coûts pour les SIAE de cette réforme.

### III. Le recours aux marchés publics pour les SIAE<sup>139</sup>

Le dernier point concernant les mutations récentes en matière de financement public de l'IAE concerne la dépendance toujours plus forte des SIAE aux marchés publics, dont il a été fait mention par les professionnel.le.s du champ.

L'IAE connaît, comme nous l'avons vu précédemment, une baisse de financement public. Pour pallier cette baisse, l'enjeu pour les professionnel.le.s du secteur est de rechercher d'autres sources de financement, dont nous avons évoqué la nature précédemment, et parmi celles-ci le recours à la commande publique et aux clauses sociales dans les marchés publics est très important. Depuis 2001, les clauses d'insertion peuvent être en toute légalité intégrées dans les marchés publics et plus précisément dans les appels d'offres. Elles sont régies par les articles 14, 50 et 53 du Code des Marchés Publics (CMP)<sup>140</sup>. Selon certain.e.s acteur.rice.s, ce recours à la commande publique qui peut-être vital et le transfert du recours à la subvention vers les marchés publics représente un changement de paradigme. Un.e professionnel.le rencontré.e explique

*« [...] initialement c'était des SIAE qui avaient des subventions de fonctionnement, qui sont passées sur des subventions de type appels à projets et qui maintenant passent sur du marché public et ça change pas mal la donne. Fonctionnement, ça sous-entend que je considère que vous êtes utile et que la subvention je vous l'accorde pour que vous puissiez exister ; l'appel à projet, c'est « je vous finance pour ce que vous faites et donc montrez-moi que ce que vous*

---

<sup>139</sup> L'usage des marchés publics et ses composantes feront l'objet d'un développement approfondi lors de l'étude des stratégies développées par les professionnel.le.s de l'IAE (partie III).

<sup>140</sup> L'article 14 du CMP correspond à l'insertion comme condition d'exécution du marché ; le choix de l'entreprise retenue ne se fait pas sur des critères d'insertion des publics en difficulté, mais l'entreprise s'engage à réserver une part des heures de travail générées par le marché à la réalisation d'une activité d'insertion. L'article 53 correspond à la possibilité de retenir une entreprise selon le critère de performances en matière d'insertion des publics en difficulté. Enfin, l'article 30 concerne des services réalisés sous la forme de prestations d'appui et d'accompagnement à l'emploi, de formations qualifiantes et destinées aux jeunes sans emplois, etc.

*faites c'est bien » et donc il y a une obligation de résultats et sur la notion de marché, on passe sur la notion de concurrence et donc concurrence avec des entreprises classiques mais aussi avec d'autres SIAE. Les marchés ça devient prégnant parce que c'est le chiffre d'affaires des structures et donc que ça devient un peu critique [...] ».*

Selon cette personne, on a constaté un glissement des financements qui témoigne d'une évolution de la considération portée à la mission d'utilité sociale des SIAE. Alors qu'elles bénéficiaient de subventions de fonctionnement, elles dépendent aujourd'hui en grande partie des marchés publics du fait de la réduction des financements publics annexes. En outre, alors qu'il existait des « marchés publics d'insertion », il existe, depuis 2015, une nouvelle ordonnance qui ouvre des marchés publics à des postes en insertion. Ce décalage sémantique semble témoigner d'un affaiblissement du poids de l'insertion dans la réponse aux appels d'offre ; « *on ne finance plus de l'insertion, mais de l'espace vert*<sup>141</sup> ». Cette citation témoigne du fait que l'insertion n'est pas la fin visée par le marché public mais un moyen de réalisation.

Ce décalage est aussi synonyme de concurrence<sup>142</sup> pour les structures. Cet aspect a été souligné notamment au travers de l'exemple du BTP et de l'utilisation des clauses sociales par la métropole grenobloise. Pour faire face à l'ampleur des travaux de la ligne de tram, les clauses sociales ont été ouvertes aux entreprises d'intérim non membres de l'IAE, à condition que leur public corresponde à un « public insertion ». Selon les acteur.rice.s rencontré.e.s, cela a posé problème, car l'accompagnement dans ces structures ne correspondaient pas à l'accompagnement requis et dispensé au sein des SIAE. Cette question a fait l'objet de nombreux débats et le lobbying des SIAE a permis que les ETTI puissent retrouver leur place au sein de ces clauses.

Le recours à la commande publique pour assurer la pérennité des structures, qui a été mis en lumière par les acteurs, représente un changement dans la perception des SIAE et de leur action. Selon Gianfaldoni et Rostaing, les SIAE sont moins subordonnées aux subventions publiques, mais davantage à la commande publique, ce qui conduit les structures à être considérée comme « *des prestataires de services et de biens au même titre que d'autres entreprises du secteur marchand*<sup>143</sup> ». On constate donc que la commande publique semble

---

<sup>141</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec un.e professionnel.le travaillant dans une SIAE.

<sup>142</sup> Nous reviendrons plus en détails sur la notion de concurrence dans le champ de l'IAE au cours du chapitre II de cette partie.

<sup>143</sup> GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, Vol. 27/1 | 2010, [En ligne]

Disponible sur : <http://pmp.revues.org/2178> , [Consulté le 4 août 2016].

renforcer la vision entrepreneuriale de l'IAE et l'homogénéisation du secteur aux codes du secteur marchand.

De plus, le recours à la commande publique et non plus aux subventions semblent attester du fait que « l'hybridation structurelle » de l'IAE et les tensions qu'elle crée au sein du champ sont toujours présentes. En effet, selon Mathieu Hély,

*« les fonds versés par une administration dans le cadre d'une délégation de service public ne relèvent pas du régime de la « subvention » mais bien d'une commande qui soumet l'association prestataire à l'obligation de réaliser une contrepartie pour soutenir une initiative privée, conforme à l'intérêt général et menée par la société civile. [...]. La transformation d'associations en véritable « opérateurs de politiques publiques » interroge, en outre, de manière indirecte la valeur reconnue du travail associatif, alors parfois réduit au statut de variable d'ajustement dans un contexte d'incertitude dans l'octroi des financements<sup>144</sup> ».*

La rationalisation des financements publics de l'IAE, notamment par la réforme de 2014 et le recours toujours plus important aux marchés publics entraînent donc des transformations du secteur. On constate que l'adaptation des SIAE à ces évolutions peut entraîner une accentuation des tensions entre le modèle économique des structures et de leur mission sociale. La diminution du financement public et les stratégies mises en place par les acteurs pour y faire face questionnent également « l'hybridation structurelle du secteur ». La problématique de la rationalisation budgétaire ne peut cependant pas être analysée sans évoquer les évolutions en matière de gestion que connaissent les SIAE, car elles participent à un processus plus global de rationalisation de l'action publique et c'est cet aspect qu'il convient d'étudier à présent.

---

<sup>144</sup> HELY Matthieu, LOISON-LERUSTRE Marie, « Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion », in HELY Matthieu, SIMONET Maud (dir.), *Le travail associatif, op cit p.11.*

## Section II. Les mutations liées aux réformes politico-administratives et leurs effets sur l'organisation des SIAE

La terminologie « réformes politico-administratives » renvoie au phénomène de perméabilisation des principes de gestion dans le secteur public à l'IAE. L'application de la « Nouvelle Gestion Publique<sup>145</sup> » (NGP) au secteur de l'IAE a été possible par le caractère hybride du champ, entre le secteur public et le milieu associatif. En d'autres termes ce qui est appliqué à l'un transparaît sur le fonctionnement de l'autre. Avant de s'intéresser à l'impact de ces évolutions endogènes sur les tensions et le caractère hybride de l'IAE, il convient de faire un rappel méthodologique sur les grands principes de la NGP.

Selon Maryse Bresson<sup>146</sup>, l'application de la NGP s'est traduite dans l'action sociale par huit grands principes, dont les principaux sont :

- la création de « marchés ou quasi-marchés » à la place des services publics ;
- la détermination des grands objectifs par les pouvoirs publics au moyen notamment des évaluations ;
- la décentralisation par le biais des agences autonomes sous contrats ;
- le remplacement des procédures hiérarchisées par des contrats, le développement de la concurrence entre les agences publiques et privées pour obtenir les contrats (appels d'offres ouverts à différents opérateurs, associatifs, publics ou même marchands) ;
- la nécessité pour les agences de rendre des comptes à leurs financeurs et à leurs bénéficiaires, face à leurs clients et à leurs financeurs, l'assimilation des usagers à des consommateurs.

Selon Rostaing et Gianfaldoni :

*« La réforme de l'action publique résulte de la confluence des contraintes de finances publiques et des propositions de libéralisation inspirées des théories du public choice<sup>147</sup> et de*

---

<sup>145</sup> La Nouvelle Gestion Publique ou Nouveau Management Public, en référence au concept anglais de New Public Management est apparu dans les années 70 et selon Maryse Bresson, au déplacement de « la mission de service public, et de l'obligation de moyens, vers la relation de service effectivement nouée et la qualité du résultat ». Ces principes se sont développés dans le monde entier avec l'arrivée des politiques néolibérales dans les années 1980-1990 :

BRESSON Maryse, « La relation de service dans l'action sociale et la nouvelle gestion publique », *Vie sociale*, 2016/2 (n° 14), p. 107-125, [En ligne],

Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2016-2-page-107.htm> , [Consulté le 5 août 2016].

<sup>146</sup> BRESSON Maryse, « La relation de service dans l'action sociale et la nouvelle gestion publique, *op cit.*p.53.

<sup>147</sup> Les théories du choix public ou *public choice* entendent appliquer à la science politique des théories économiques et des outils utilisés par la microéconomie. Selon les auteur.e.s de l'Ecole des choix publics, les

*la nouvelle économie publique. Dans ce cadre, l'incorporation progressive au sein de la sphère publique de logiques de management et d'outils comptables éprouvés dans le « monde » marchand commence à produire ses effets sur la politique d'insertion. On assiste à une évolution des prescriptions publiques à l'encontre des SIAE, de leurs obligations de moyens (créer les conditions de l'activité de travail) vers des obligations de résultats (focalisées sur l'emploi durable)<sup>148</sup>.»*

Au cours de cette section, nous allons mettre en évidence les évolutions mises en exergue par les deux auteurs à travers l'analyse des entretiens des professionnel.le.s de l'IAE et comprendre comment celles-ci renforcent les tensions entre l'économique et le social, déjà présentes au sein du champ de l'IAE, d'une part, et le rapport à l'autonomie et aux injonctions des pouvoirs publics, au sein des SIAE, d'autre part.

#### I. La logique de contractualisation entre le.la salarié.e et la SIAE et ses effets sur l'accompagnement des salarié.e.s en insertion

Une des caractéristiques de la NGP dans le travail des associations du secteur social est celle de la contractualisation. Au cours de ce point, nous évoquerons seulement la contractualisation entre le.la salarié.e et la structure ; la relation contractuelle entre les SIAE et les pouvoirs publics sera développée au cours du point suivant.

Cette contractualisation entre les salarié.e.s en insertion et la structure a été mise en avant par les personnes rencontrées. Chaque salarié.e en insertion s'engage par le biais de l'agrément puis de la signature d'un CDDI à être présent dans la structure pendant la durée du contrat. La structure s'engage, elle, à mettre en place une relation d'accompagnement et de fournir un salaire au. à la salarié.e.

Selon la thèse de Nicolas Duvoux<sup>149</sup> réalisée sur le RMI, thèse transposable à l'IAE, la contractualisation et la relation entre l'accompagnant.e et le.la salarié.e marque un changement de paradigme dans le traitement de la question de l'insertion des pauvres dans la société française. Le contrat doit permettre de sortir la personne accompagnée des logiques « assistancielles » qui étaient la norme avant les années 1970. Toutefois, cette relation est déséquilibrée pour l'auteur. En effet, le principe d'égalité induit par le contrat n'est pas

---

représentant.e.s viseraient à maximiser leurs intérêts, ce qui rendrait l'Etat défaillant. Pour y remédier, la solution serait, à l'instar des théories économiques libérales, de mettre en place un marché politique.

<sup>148</sup> GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *op cit p. 51*.

<sup>149</sup> DUVOUX Nicolas, *Autonomie des assistés : sociologie des politiques d'insertion*, *op cit p.25*.



respecté, car les pouvoirs sociaux des deux parties ne sont pas les mêmes et l'allocataire devient « *le cocontractant obligé de la puissance publique*<sup>150</sup> ». Il y a donc un déséquilibre qui se forme entre la personne suivie et l'accompagnant.e.

Par ailleurs, « *l'injonction à l'autonomie individuelle des allocataires*<sup>151</sup> », développée également par Astier<sup>152</sup>, qui peut se rapprocher du parcours d'insertion des personnes au sein des SIAE est paradoxale pour Duvoux, d'une part, matériellement, car les personnes ne sont pas forcément en capacité à s'autonomiser et d'autre part, symboliquement, car il y a une intériorisation des normes qui peut conduire à une dévalorisation des individus et donc à une forme d'assistance. Astier se rapproche de cette idée. En effet, selon cette sociologue, les individus sont soumis à l'Institution, souple, déconcentrée, avec l'idée de liberté et d'autonomie, mais qu'il.elle.s sont également lié.e.s à la règle de « la norme de projet », pour que chacun.e cherche à réaliser sa liberté. Cette norme est intégrée autant par le.la professionnel.le que par l'individu, qui doit apprendre « *la grammaire de l'autoréalisation*<sup>153</sup> ». Selon l'auteure, nous sommes en train d'assister au « *cinquième risque de la protection sociale* »<sup>154</sup>, c'est-à-dire le « *risque de dépendance* » et son parallèle « *le droit à l'autonomie* ».

Il semble donc que l'instauration du principe de contractualisation au sein des SIAE, qui découle des nouveaux modes de gestion publique entraîne une relation ambiguë à l'autonomie pour les salarié.e.s, car, d'une part, il.elle.s doivent « s'auto-réaliser », et, d'autre part, il.elle.s sont également dépendant.e.s de leur relation à l'accompagnant.e<sup>155</sup>. Suite à cet arrêt sur le rôle du contrat dans l'IAE, nous allons nous intéresser aux enjeux liés à l'instauration des autres principes de gestion, hérités de la NGP, au sein de l'IAE et leurs effets sur l'hybridation du secteur.

## II. Les principes de la NGP appliqués à l'IAE

Le positionnement de l'IAE à l'intersection de plusieurs politiques publiques explique en partie la multiplicité des acteurs de l'IAE. Toutefois à cet aspect, il convient d'ajouter que la décentralisation des compétences en matière d'action sociale et d'insertion aux départements

---

<sup>150</sup> DUVOUX Nicolas, *Autonomie des assistés : sociologie des politiques d'insertion*, op cit p.25, pp.6.

<sup>151</sup> *Ibid.*

<sup>152</sup> ASTIER Isabelle, « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale », op cit p.27.

<sup>153</sup> *Ibid.*

<sup>154</sup> *Ibid.*

<sup>155</sup> Nous allons revenir sur la relation salarié.e / accompagnant.e en évoquant la professionnalisation du secteur au cours du point II.

ont participé de la création d'une « gouvernance multipartite de l'IAE ». Selon Gianfaldoni et Rostaing,

*« par les voies du contrôle réglementaire et du financement, du pilotage et de la coordination, quatre types d'acteurs publics ou parapublics participent à la régulation du secteur de l'IAE :*

- les Services ministériels de l'emploi et leurs structures déconcentrées comme la Direction Générale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGTEFP) ou encore le Pôle emploi ;*
- les Départements (action sociale et Revenu de solidarité active), les Collectivités territoriales comme les Régions (développement et formation professionnelle), et les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale – EPCI (politique de la ville, Contrats urbains de Cohésion Sociale) ;*
- les instances nationales et territoriales spécifiques à l'IAE comme le Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE) qui regroupe les représentants des ministères concernés et des SIAE, des associations d'élus et des organisations syndicales, et qui assume des missions de veille, de concertation, de développement et de représentation de l'IAE dans d'autres conseils. Dans chaque département, sous l'autorité du préfet, un Conseil Départemental (CDIAE) assure le pilotage local des dispositifs ;*
- les dispositifs territoriaux de gestion et de coordination de l'insertion comme le Plan Local d'Insertion pour l'Emploi – PLIE, les Missions Locales d'Insertion (MLI) ou encore les Maisons de l'emploi<sup>156</sup> ».*

Cette complexité du nombre de parties prenantes a été mise en avant lors des entretiens et cela notamment en matière de financement et de subventions reçues. Comme l'ont souligné les acteur.rice.s rencontré.e.s, chaque financeur a des exigences en matière de publics accueillis et imposent une forme de quotas pour le type de salarié.e.s accueilli.e.s dans les SIAE. Selon un.e acteur.rice,

*« Le Conseil départemental nous demande 50% d'allocataires du RSA, la Métro nous demande d'accompagner 35% PLIE, ils nous demandent d'accompagner tant de pourcentages de personnes de plus de 50 ans, tant de pourcentages de personnes de moins de*

---

<sup>156</sup>GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *op cit* p.51., pp.146.

*25 ans ou de personnes venant de tel ou tel quartier, etc. Si on fait la convergence de tous ces pourcentages, on tourne pas. Il y a un moment, il faut toujours composer et faire des choix d'arbitrage. Donc voilà, pendant deux ans, on a mis l'accent sur les femmes, alors maintenant on se concentre sur les jeunes pour faire plaisir aux missions locales. Il faut entendre ce que nous disent les financeurs. »*

Comme le souligne ce.tte directeur.rice de SIAE, la multiplicité des exigences en provenance des acteurs publics de l'IAE complexifie le recrutement et peut parfois empêcher le « recrutement judicieux » des salarié.e.s. La dimension sociale de l'IAE et l'insertion pertinente des personnes éloignées de l'emploi peut donc être mis en péril par la complexité des financements. De plus, ces injonctions en termes de publics remettent en question, l'autonomie des directeur.rice.s de structures.

Selon Gianfaldoni et Rostaing, cette multiplicité des financements, qui s'accompagne d'une détermination d'objectifs en termes de recrutement « *concourt à la maîtrise des coûts*<sup>157</sup> ». Cette transformation s'accompagne de recours aux marchés publics, dont nous avons parlé précédemment, qui permet d'établir un référentiel par le cahier des charges et « *de fixer à la fois les résultats à atteindre, les modalités de mise en œuvre et les conditions d'accès aux ressources*<sup>158</sup> ». Ces deux aspects, associés à la notion de contrat entre les pouvoirs publics et les structures, dont nous allons parler ci-après, témoignent de l'application des principes de la NGP. Pour les auteurs, « *la territorialisation de l'action publique s'est traduite par la décentralisation*<sup>159</sup> » et dans le cadre du transfert de compétences politiques, les pouvoirs publics « *reproduisent en cascade*<sup>160</sup> » l'application des mêmes principes de gestion que l'Etat central.

Une autre évolution endogène à l'IAE et qui témoigne de l'instauration de nouveaux principes de gestion au sein des SIAE est l'obligation de rendre des comptes et d'efficacité demandée aux structures. Cet aspect se traduit notamment par la mise en place d'objectifs en termes de retour à l'emploi, de référentiels d'évaluation, de dialogue de gestion, etc. en contrepartie du conventionnement et des aides des financeurs. Le dialogue de gestion est perçu de manière différente entre les acteur.rice.s publics/publiques et les professionnel.le.s travaillant dans les SIAE. Si l'introduction de ces méthodes de gestion représente pour un.e

---

<sup>157</sup> GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *op cit p51*, pp.150.

<sup>158</sup> *Ibid.*

<sup>159</sup> *Ibid.*, pp.148.

<sup>160</sup> *Ibid.*, pp.150.

professionnel. le d'un service public finançant l'IAE « *une montée en compétences nécessaire et intéressante* » des SIAE, du fait de leur construction anarchique par des initiatives privées et de la « non-homogénéisation » du secteur, les personnes rencontrées appartenant à des structures le perçoivent différemment. Un.e directeur.rice d'une SIAE a rappelé qu'

*« en 2009, il y a eu un nouveau référentiel des SIAE, avec un nouveau cahier des charges des SIAE, avec un nouveau référentiel d'évaluation des performances des SIAE, avec le dialogue de gestion et aussi la mise en place des indicateurs de sorties, qui peuvent conditionner les financements. Donc là, on s'est aperçu qu'un certain nombre de SIAE s'engageait sur une modification de leurs prérequis à l'embauche et une modification de la nature des publics qu'ils intégraient, en essayant d'aller chercher des personnes, un peu plus haut, un peu moins éloignées de l'emploi. Nous, on a pas eu cette logique-là. Nous, notre projet social c'est d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi et tant pis si l'on est pénalisé financièrement ».*

La question de la catégorisation des publics et de la sélection de ceux-ci, étudiée précédemment, est une conséquence de la mise en place d'objectifs et d'efficience dans le champ. La personne rencontrée explique que le choix de se tenir à la mission sociale et à l'emploi de personnes très éloignées de l'emploi est impacté financièrement par ces objectifs de gestion ce qui peut s'avérer contreproductif. Un.e autre directeur.rice de SIAE a évoqué, elle.lui aussi, le dialogue de gestion qui représente « *une perte de ressource et d'énergie* », et complexifie le fonctionnement des structures. Selon Serge Paugam, ce phénomène relève de « *l'approche catégorielle des politiques publiques*<sup>161</sup> », qui consiste à créer des typologies de profils et à aller chercher des personnes correspondant aux profils.

La vision des personnes travaillant dans les SIAE renvoie à Gianfaldoni et Rostaing. Selon eux, en « *influençant le champ de l'IAE par l'outil contrat, les pouvoirs publics font perdre aux SIAE l'exclusivité de leur objet*<sup>162</sup> ». Le fait de considérer les SIAE comme des « *offreurs potentiels de services parmi d'autres, tend à banaliser les SIAE en les assimilant à des entreprises de service aux statuts et raisons sociales de plus en plus éclatées*<sup>163</sup> ». À cette évolution s'ajoute la professionnalisation du secteur, que nous avons évoquée précédemment.

---

<sup>161</sup> PAUGAM Serge, « Face aux publics les plus marginalisés, quelles réponses de l'IAE ? Entretien avec Serge Paugam », *Economie et Humanisme*, Intégration sociale : les passerelles pour l'emploi, Edition : Lyon, juin 2002, n°361, pp. 32-37.

<sup>162</sup> GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *op cit p.51*, pp.150.

<sup>163</sup> *Ibid.*

La posture de l'accompagnement.e est aujourd'hui sanctionnée par un diplôme, « *il faut des chargés d'insertion qui tiennent la route*<sup>164</sup> » et outre le changement de conception idéologique de la mission de l'IAE<sup>165</sup>, selon Maryse Bresson, la NGP aurait transformé les relations entre les professionnel.le.s de l'action sociale et les personnes accompagnées des « *relations de service, entre un producteur et un consommateur*<sup>166</sup> ». Selon elle, cela induit une distanciation de nature radicale entre les deux parties. Cependant, elle nuance son propos, car cela permet, par ailleurs, aux travailleur.se.s sociaux.sociales de garder la « bonne distance » avec l'utilisateur.

L'ensemble des évolutions en matière de gestion que nous venons d'évoquer témoigne d'un renforcement de la logique d'efficacité et de nécessité de rentabilité exigée des SIAE et d'un rapprochement du secteur avec le modèle économique de l'entreprise, au détriment dans certains cas de la fonction sociale de l'IAE. Selon Rostaing et Gianfaldoni,

*« S'éloignant de leur utilité sociale présumée, les SIAE voient ainsi leur existence dépendre plus sommairement d'une utilité mesurable et comptabilisable, sous l'emprise de représentations « économicistes » (quantification des postes, des fonctions, des tâches) et dans une perspective « court-termiste » de la production d'emplois marchands. Pour les SIAE, cette évolution signe une perte de légitimité à représenter la question sociale historique de leur secteur professionnel [...]»<sup>167</sup>.*

Par ailleurs, l'introduction de principes de gestion appliqués au secteur public au sein des SIAE témoigne, à nouveau, de « l'hybridation structurelle » du champ et de la perméabilité existante entre le secteur associatif de l'IAE et les pouvoirs publics. Les évolutions que nous avons qualifiées d'endogènes au secteur de l'IAE, i.e les évolutions du financement du secteur et l'instauration de principes de la NGP au sein des SIAE, amènent à se poser la question du type de régulation que connaît le champ de l'IAE aujourd'hui : tutélaire ou marchande ? Ce point va faire l'objet du point suivant.

---

<sup>164</sup> Propos recueillis lors d'un entretien réalisé avec un.e professionnel.le du SPE.

<sup>165</sup> Ce point a été développé au cours de la partie I de ce mémoire.

<sup>166</sup> BRESSON Maryse, « La relation de service dans l'action sociale et la nouvelle gestion publique, *op cit p.53.*

<sup>167</sup> GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *op cit p46*, pp.151.

### III. La régulation tutélaire-marchande des pouvoirs publics sur l'IAE, facteur de consolidation de l'hybridation du champ

Les transformations endogènes de l'IAE et leurs impacts sur le caractère hybride de l'IAE peuvent se rapprocher des travaux d'Enjolras, Perrot et Laville, repris par Gianfaldoni, sur les modèles de formes partenariales apparues dans l'IAE. Selon lui, le modèle de la « régulation tutélaire<sup>168</sup> », qui était le référentiel historique de l'État central cohabite avec celui de la « régulation marchande<sup>169</sup> » et son introduction de principes de gestion et de mise en concurrence du secteur.

*« La régulation marchande/tutélaire se caractérise ainsi par une intervention pressante des acteurs publics territoriaux, qui conditionnent de plus en plus leurs financements à des prestations de service soumises à évaluation (contrats incitatifs, conventions d'objectifs et subventions ciblées) tout en recherchant la mise en concurrence directe des structures associatives avec des structures lucratives [...] elles tendent à dévaloriser les dimensions solidaire et cognitive des activités d'insertion et à accorder a contrario une importance accrue aux finalités productives et marchandes ; d'autre part, en répondant aux impératifs d'efficacité de la commande publique, elles ont pour conséquence de sous-estimer les besoins de financement de fonctionnement de nombreuses associations<sup>170</sup> ».*

Il ajoute que *« l'affirmation du modèle de régulation marchande/tutélaire ces dernières années s'est accompagnée d'une volonté de l'autorité publique de casser le monopole et de désinstitutionnaliser le secteur<sup>171</sup> »*. Les relations conflictuelles, dont nous avons fait mention entre liberté et coercition de la part des pouvoirs publics sur les SIAE, semblent donc être renforcées par ces nouveaux modes de régulation. L'« hybridation structurelle » du champ est, dès lors, renforcée par les mutations récentes de l'IAE. L'hybridation idéologique du champ de l'IAE serait, elle, exacerbée par le *« processus de normalisation par la spécification sectorielle et par la banalisation marchande<sup>172</sup> »*. Ces normalisations, engendrées par les évolutions internes au secteur et notamment liées à l'impact du secteur public sur le champ de

---

<sup>168</sup> La régulation « tutélaire » correspond aux mécanismes coercitifs exercés par les pouvoirs publics. L'Etat instaure des relations de quasi hiérarchie avec les entreprises associatives.

<sup>169</sup> La régulation marchande correspond aux mécanismes privilégiant la valeur économique et l'efficacité technique des associations, considérées comme des prestataires de services.

<sup>170</sup> GIANFALDONI Patrick, « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *op cit p.12.* & GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *op cit p.51.*

<sup>171</sup> *Ibid.*

<sup>172</sup> Ces deux aspects seront étudiés au cours de la partie III portant en partie sur les stratégies développées par les acteurs.rice.s de l'IAE face aux évolutions récentes du champ.

l'IAE participeraient à « *privilégier des prestations d'insertion au détriment de l'identité des structures*<sup>173</sup> ». La vision « économiciste » et mercantile de l'IAE serait alors dominante par rapport à la vision de la mission sociale de l'IAE.

Après s'être longuement arrêté sur les transformations internes du secteur et leurs impacts sur le secteur de l'IAE, l'étude va porter sur l'analyse des mutations exogènes, i.e extérieures, au champ de l'IAE.

---

<sup>173</sup> GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *op cit p.51*.

## Chapitre II. L'action des facteurs de transformation exogènes à l'IAE sur l'hybridation du secteur

L'hybridation de l'IAE et les tensions présentes au sein du champ sont renforcées par des transformations internes, comme nous venons de l'étudier. Cependant, afin que l'étude puisse être complète et rende compte de l'ensemble des phénomènes de transformation de l'IAE à l'œuvre, il est nécessaire de s'intéresser aux facteurs de transformation extérieurs ou comme nous l'avons déterminé « exogènes » au secteur. Nous avons choisi cette terminologie afin de faire référence aux transformations socio-économiques récentes qui ont une influence sur le secteur de l'IAE, mais qui touchent plus globalement l'ensemble de la société française et la sphère de l'emploi.

La première section va s'attacher à préciser à quelles transformations nous faisons référence, avant d'établir l'impact et les effets de ces mutations, mis en avant par les personnes rencontrées, sur le champ de l'IAE.

### Section I. Les mutations socio-économiques du marché du travail

Au cours de cette section, nous allons nous intéresser à deux transformations socio-économiques récentes en France<sup>174</sup>, i.e. l'augmentation constante du chômage depuis les années 1970 et ses effets de précarisation sur les salarié.e.s, ainsi que l'apparition de nouvelles formes d'emplois dits « atypiques ».

#### I. L'augmentation massive du chômage et la fragilisation de certaines catégories de salarié.e.s<sup>175</sup>

La problématique du chômage en France n'est pas nouvelle et celle-ci était déjà présente lors de premières expérimentations d'insertion par l'économie des travailleur.se.s sociaux.sociales à la fin des années 1970<sup>176</sup>, cependant force est de constater que le développement de l'IAE s'est fait en parallèle de l'augmentation du nombre de chômeur.se.s

---

<sup>174</sup> Le choix arbitraire de se focaliser uniquement sur deux types de transformations est lié aux éléments ressortis de l'analyse des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire. Ce choix ne cherche donc pas à dresser une représentation exhaustive de l'ensemble des transformations socio-économiques à l'œuvre au sein de la société française.

<sup>175</sup> Il ne s'agit pas ici d'établir une présentation exhaustive de la situation du chômage en France, mais de se focaliser sur ses conséquences sur les salarié.e.s et leur exclusion du marché de l'emploi.

<sup>176</sup> Une référence au contexte de la montée du chômage de masse est décrite au cours de l'introduction de ce mémoire.



et que les nouvelles formes de chômage touchent certains groupes sociaux de façon structurelle. Comme le soulignent certain.e.s auteur.e.s<sup>177</sup>, « la désindustrialisation massive » que connaît la France depuis plusieurs années, additionnée à la concurrence des pays où les coûts salariaux sont faibles et aux progrès techniques contribuent à créer une demande en baisse et une inadéquation des travailleur.se.s peu qualifiés.e.s avec le marché de l'emploi. Selon ces auteur.e.s, ce phénomène est également accentué par ce qu'il.elle.s appellent « *l'effet d'échelle : dans un contexte de manque d'emplois, les travailleurs qualifiés prennent ceux des moins qualifiés*<sup>178</sup> ». La contraction de l'offre d'emplois entraîne également une nouvelle forme qui n'existait pas auparavant plus connue sous la dénomination de « chômeur.se.s en fin de droits ». Cette dénomination correspond aux personnes, dont la durée de perception des allocations chômage a été dépassée et qui n'ont pas retrouvé d'emplois au cours de cette période. Cette problématique touche notamment les personnes âgées de 55 ans et plus, jugées souvent comme « trop vieux.vieilles » pour une embauche ; on peut parler dès lors de « discrimination à l'embauche ». Cependant, les personnes âgées ne sont pas les seules touchées par le phénomène de discrimination ; l'exclusion du marché du travail touche d'autres groupes sociaux minoritaires. En effet, selon le Bureau international du Travail (BIT), en 2007, « *les femmes, les immigrés, les travailleurs âgés ou handicapés, ont moins de chance d'être embauchés ce qui renvoie à des mécanismes de discrimination*<sup>179</sup> ».

Au cours de l'analyse des entretiens, le phénomène de chômage de catégorie de travailleur.se.s et de discrimination de ces personnes a été souligné, notamment pour les personnes d'origine étrangère et les femmes. La problématique du chômage des femmes est ressortie à de nombreuses reprises, car celles-ci sont, pour les professionnel.le.s rencontré.e.s, particulièrement touchées par la précarisation du marché du travail, mais également car le secteur de l'IAE reste un secteur relativement genré. En effet, les ACI ou les EI se sont développés sur des secteurs tels que le BTP ou les espaces verts, secteurs qui rencontrent encore des difficultés à embaucher des femmes, tandis que les AI centrées sur l'aide à la personne vont connaître un effectif plus élevé de femmes.

---

<sup>177</sup> DAVISTER Catherine, DEFOURNY Jacques, GRÉGOIRE Olivier, NYSENS Marthe, « Les entreprises sociales d'insertion », in DEFOURNY Jacques, FAVREAU Louis, LAVILLE Jean-Louis (dir), *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international*, op cit p.10.

<sup>178</sup> *Ibid*, pp. 39

<sup>179</sup> *Ibid*.

Le chômage endémique que connaît le marché du travail en France, la manque d'offres d'emplois, les discriminations à l'embauche et la baisse de la demande de salarié.e.s peu qualifié.e.s gravitent autour du champ de l'IAE et ont un impact sur celui-ci, comme nous le verrons au cours de la section II.

## II. L'apparition de nouvelles formes d'emplois

En parallèle du chômage massif et de ses effets sur certaines catégories de salarié.e.s, il y a eu, selon Maria-Eugenia Longo, un «*affaiblissement du paradigme de l'emploi*<sup>180</sup> » au profit d'une flexibilisation du travail et du développement « d'emplois atypiques », créant ainsi une modification des frontières entre l'emploi, l'inactivité, la formation et le chômage.

Selon Anne Bourhis et Thierry Wils<sup>181</sup>, il est très difficile d'établir une classification d'emplois dits « atypiques ». Après avoir examiné plus de 700 publications sur l'éclatement traditionnel du marché du travail, il n'existe pas, selon eux, de typologie exhaustive permettant d'établir une classification des différentes formes d'emplois existantes. Cependant, l'emploi traditionnel est, toujours selon eux, relativement simple à définir : un emploi permanent, à temps complet et chez l'employeur. Si on pense « en creux » cette définition, on peut déterminer les sources d'éclatement du travail aujourd'hui, à savoir les horaires de travail, la nature du travail, ainsi que le lieu de travail. Les formes d'emplois atypiques correspondent, dès lors, à des emplois à temps partiel et des horaires variables ou non-continu ; à une non-permanence dans l'emploi et à la multiplication des embauches en CDD et la transformation du lieu de travail pour les salarié.e.s qui fournissent de plus en plus des prestations de services, comme c'est le cas pour le statut d'auto-entrepreneur ou pour le service à la personne.

Cette transformation durable de l'emploi entraîne donc des phénomènes d'augmentation des emplois à temps partiel, ainsi que des emplois « précaires » ou comme l'indique une de personne rencontrée « *de postes exploités* », dont l'intérim est un ressort, d'une mise en concurrence des salarié.e.s et particulièrement de ceux.celles peu qualifié.e.s, d'une augmentation massive des emplois dans des secteurs de services, tels que l'aide à domicile. Le secteur de l'IAE a, rappelons-le, pour vocation d'insérer des travailleur.se.s éloigné.e.s de l'emploi. Dès lors, afin de réaliser sa mission sociale, il dispose de dispositifs pour permettre

---

<sup>180</sup> LONGO Maria-Eugenia, « Concostruire l'insertion professionnelle des jeunes, dans COLLECTIF, *Les dispositifs publics en action. Vers une sécurisation des parcours professionnels et personnels ?*, Noisy-le-Grand, CEE, 2014, 254p, pp.81-100.

<sup>181</sup> BOURHIS Anne, WILS Thierry, « L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations industrielles*, 2001, vol 56, n°1, pp.66-91, [En ligne] Disponible sur : <http://www.erudit.org/revue/ri/2001/v56/n1/000141ar.pdf> , [Consulté le 29 août 2016].

l'adaptation et le retour à l'emploi des salarié.e.s en insertion (temps de travail adapté, temps partiel, CDDI, etc.). Ce que l'on constate avec les transformations du secteur marchand « classique », c'est que les dispositions « dérogatoires au droit » de l'IAE, devant lui permettre d'assurer sa mission d'insertion se retrouvent au sein du secteur marchand, par l'intermédiaire du développement de formes d'emplois « atypiques ». Ces transformations « exogènes » à l'IAE ne sont pas sans effets sur les logiques et le fonctionnement des structures et peuvent être sources de tensions pour les acteur.rice.s du champ. La section suivante va mettre en lumière ce point.

## Section II. Les transformations socio-économiques, source d'accentuation des tensions présentes au sein de l'IAE

La situation du marché de l'emploi « classique » et les évolutions qu'il a subit et qu'il connaît actuellement entraînent des pressions sur le secteur de l'IAE, liées à la concurrence entre les entreprises « classiques » ou entre les SIAE elles-mêmes. Par ailleurs, ces évolutions et le développement de la concurrence ont également des effets sur ce qui est appelé par les acteur.rice.s du champ, les « niches » d'activité de l'IAE. Ces transformations nous amènent à considérer l'IAE non comme un « sas » mais comme un « second marché de l'emploi », parfois sous-qualifié.

### I. L'IAE, un secteur de plus en plus concurrentiel

Lors des entretiens, un point est très largement ressorti pour évoquer la situation actuelle des SIAE : celui de la concurrence. Celle-ci comprend la concurrence entre les entreprises privées et les SIAE, mais également entre les SIAE, elles-mêmes. Face à une situation économique tendue dans le secteur marchand, les acteur.rice.s ont souligné le fait que les SIAE, qui travaillent d'ordinaire sur des secteurs réservés ou ne rentrant pas en concurrence avec le secteur marchand, voient de plus en plus l'arrivée d'entreprises dans leurs secteurs d'activités. Cela se vérifie particulièrement sur des secteurs comme le BTP. En effet, un.e professionnel.le d'un service public de l'emploi explique qu' « *en ce moment, le secteur du BTP va tellement mal que nos structures ne sont plus concurrentielles, elles remportent plus de marchés, des fois elles sont au triple du prix [...]* ». Un.e directeur.rice explique également que « *sur l'AI, on est à 8% d'activité, ce qui est très minime, on a une érosion de l'activité, quand je suis arrivé [...], ça représentait 60% de l'activité de l'AI. On a une érosion progressive et inexorable de ce secteur d'activité, qui est très concurrentiel* ».

Cette concurrence est accentuée par la rationalisation des financements publics et le poids de la commande publique dans le secteur, que nous avons évoqués précédemment. Les SIAE se retrouvent en concurrence avec d'autres structures d'insertion pour répondre aux appels d'offres, voire dans certains cas avec des entreprises du secteur privé et comme l'indique le directeur.rice, elles ne peuvent pas toujours faire face aux prix pratiqués par les entreprises du secteur privé.

Cette mise en concurrence des SIAE se constate également sur les secteurs d'activités au sein desquelles les SIAE ont développé leur activité. Les personnes interrogées ont évoqué le fait que l'IAE s'est formée sur des « niches » de développement, afin que leur secteur d'activité ne soient pas en concurrence avec le secteur marchand et cela particulièrement pour les ACI. Ainsi, les emplois en insertion au sein de ressourceries, de secteurs très spécialisés comme le recyclage, le retraitement des déchets ont fait florès. Nonobstant cette situation, il est possible de constater avec la mise en concurrence des SIAE que ces secteurs d'activités sont également investis par des entreprises marchandes<sup>182</sup>.

*« Les marchés économiques sont de plus en plus tendus, on est en concurrence avec d'autres SIAE, avec d'autres entreprises de l'ESS, avec des entreprises privées. Du coup, on va chercher des niches de développement, sur des secteurs beaucoup plus restreints<sup>183</sup>, sur des postes restreints avec des prérequis et des compétences recherchées beaucoup plus resserrées<sup>184</sup> ».*

Le risque pour ces nouvelles activités développées réside dans le fait que les SIAE ne puissent plus fournir un poste aux salarié.e.s ne disposant pas de compétences spécialisées et ainsi elles rentrent en contradiction avec la mission d'insertion de personnes éloignées de l'emploi des SIAE.

La concurrence et ses effets sur le secteur de l'IAE (recherche de nouveaux secteurs d'activités, sélections de personnes employables, recherche de rentabilité économique<sup>185</sup>, etc.) de plus en plus prégnante au sein de l'IAE, participe donc au renforcement du modèle de

---

<sup>182</sup> Nous reviendrons sur ce point lorsque nous évoquerons les stratégies de développement employées par les acteur.rice.s de l'IAE aujourd'hui pour faire face, entre autres, à cette concurrence.

<sup>183</sup> L'exemple mis en avant par cet.te acteur.rice est celui du Plan Com, agence de communication recrutant des candidat.e.s sur des postes éligibles à l'IAE.

<sup>184</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec un.e directeur.rice de SIAE.

<sup>185</sup> Certains de ces points ont été évoqués sur la partie relative aux évolutions de financement de l'IAE.

gestion de l'entreprise au sein des structures et apparaît comme synonyme de remise en cause de la fonction d'insertion des SIAE.

L'IAE, qui à sa création a représenté l'idée d'une transition et d'un « sas » vers l'emploi durable, est donc confrontée au phénomène de concurrence direct des entreprises marchandes, ce qui provoque des tensions chez les acteur.rice.s entre la recherche de survie de la structure et la conservation de son modèle social. Face à la diminution de création d'emplois peu qualifiés dans le secteur marchand, il semble que l'IAE porte le risque d'être un marché secondaire de l'emploi ou « sous-secteur » de l'emploi ; c'est ce point qui va être étudié ci-après.

## II. Des SIAE « sas » vers l'emploi de transition, aux SIAE second marché de l'emploi

Selon Michel Autès, il existe actuellement plusieurs logiques lorsque l'on évoque l'insertion par l'économique. La logique de « sas » vers l'emploi et d'alternative au marché de l'emploi cohabite avec l'idée de « *ghetto pour les personnes exclues de l'emploi*<sup>186</sup> ». L'auteur met en lumière un phénomène également analysé par Elisabeth Maurel<sup>187</sup>. L'auteure constate que le passage ne se fait pas entre le marché traditionnel et le marché classique de l'emploi, mais entre le chômage et l'emploi précaire. Ce constat est confirmé par les enquêtes DARES (2014<sup>188</sup> et 2015<sup>189</sup>) qui montrent à titre d'exemple que dans les ACI, qui emploient les personnes les plus éloignées de l'emploi, seuls 24 % des salariés sortis déclarent être en emploi, tandis que 64 % sont au chômage<sup>190</sup>. Par ailleurs, la qualification de l'IAE comme « sous-secteur » de l'emploi tient dans les secteurs d'activités qu'elle a investis comme les services à la personne, où le temps de travail est généralement du temps partiel.

Une des raisons qui explique ce phénomène tient aux évolutions socio-économiques exogènes au marché de l'emploi. En effet, il semble que la précarisation du marché du travail

---

<sup>186</sup> AUTES Michel, *Les paradoxes du travail social*, op cit p.12, pp.99.

<sup>187</sup> MAUREL Elisabeth, « L'insertion par le travail, vecteur de recomposition de la politique de l'emploi », op cit p.12.

<sup>188</sup> DARES Analyses, *Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique – Profil, accompagnement et situation à la sortie*, mars 2014, n°20 [En ligne]

Disponible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-020-v3.pdf> , [Consulté le 5 mai 2016].

<sup>189</sup> DARES Analyses, *L'insertion par l'activité économique en 2013 – Stabilité de l'emploi et de l'activité*, juin 2015, n°46 [En ligne]

Disponible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-046.pdf> , [Consulté le 5 mai 2016].

<sup>190</sup> Le pourcentage restant correspond à d'autres types de sorties, telles que des formations, etc.

« classique » et la concurrence qui existe entre celui-ci et l'IAE ne permettent plus la porosité entre l'emploi au sein d'entreprises marchandes et au sein des SIAE. Alors que les SIAE devaient représenter une étape antérieure à l'insertion des salarié.e.s dans des entreprises « classiques », il est possible de constater que ces deux types de structures se retrouvent dans les mêmes secteurs d'activités, voire sur des typologies de publics semblables.

Cependant, il convient de nuancer ce propos, car le second marché de l'emploi que peut représenter l'IAE tient également à son ADN, entre modèle d'insertion et modèle d'activité économique et entre secteur public et secteur économique. L'hybridation du secteur et sa position entre le secteur concurrentiel et non-concurrentiel explique que les structures peinent à trouver leurs modèles de développement et subissent de « plein fouet » la concurrence des entreprises privées.

Les mutations exogènes et endogènes au champ de l'IAE, qu'elles concernent la réduction des financements publics, les nouveaux principes de gestion des SIAE, les effets du chômage de masse et des emplois atypiques du secteur marchand sur l'IAE participent toutes à accentuer l'hybridation - ADN de l'IAE – et provoquer des tensions au sein du champ, avec lesquelles les professionnel.le.s rencontré.e.s doivent composer.

Face aux transformations en cours au sein de l'IAE, la dernière partie de ce mémoire va s'attacher à mettre en exergue les stratégies développées par les SIAE et tenter de comprendre la direction actuelle du champ de l'IAE.

### PARTIE III. L'HYBRIDATION DE L'IAE AUJOURD'HUI : CHANGEMENT DE PARADIGME OU RUPTURE ?

Au cours des deux premières parties de ce mémoire, nous nous sommes attachés à démontrer que l'IAE est par définition un champ hybride entre, d'une part, l'économique et le social et d'autre part, entre le secteur institutionnel et le secteur associatif. En outre, nous avons vu que les transformations qui ont pu s'appliquer au champ de l'IAE, qu'elles soient endogènes ou exogènes, i.e. internes ou externes, à celui-ci, ont renforcé la dualité du secteur, les tensions présentes dans celui-ci, ainsi que la complexité de l'organisation de l'IAE pour les acteur.rice.s du champ.

La dernière partie de ce développement va s'intéresser aux mécanismes actuels de transformations de l'IAE et à leurs effets sur l'orientation et la direction du secteur. Quelles sont les stratégies développées par les professionnel.le.s face aux tensions présentes dans l'IAE ? Celles-ci sont-elles encore empreintes par la dialectique entre le social et l'économique ou assiste-t-on à un rapprochement du secteur vers celui de l'entreprise ? S'agit-il d'un changement de paradigme<sup>191</sup> ? Enfin, au regard des tensions présentes dans l'IAE, peut-on parler de distorsions du secteur, pouvant conduire à une implosion de celui-ci ?

Au cours de la partie III, nous tenterons de mettre en exergue, à partir de l'analyse croisées des entretiens réalisés et des lectures théoriques, la direction actuelle de l'IAE, en nous intéressant dans un premier temps aux stratégies des acteur.rice.s de l'IAE face aux mutations, évoquées précédemment. Nous centrerons l'analyse plus précisément sur les stratégies de développement des SIAE par les directeur.rice.s. Le deuxième chapitre nous permettra, quant à lui, de nous interroger sur les enjeux liés à l'IAE aujourd'hui et de savoir si, la réalité présentée par l'ensemble des professionnel.le.s rencontré.e.s, nous permet de parler de rupture, voire d'implosion du secteur de l'IAE.

---

<sup>191</sup> Nous définissons, ici, la notion de « paradigme de l'IAE », comme le modèle conceptuel associé à l'IAE, dont nous avons brossé un portrait lors de la première partie de ce propos, à savoir, un champ d'action situé entre le social et l'économique et entre l'associatif et le public.

# Chapitre I. Les stratégies de développement des SIAE : évoluer ou périr

Les trois stratégies, étant ressorties lors de l'analyse des entretiens et du regroupement des thèmes et des items ressortis majoritairement, peuvent se résumer en trois mots : spécialisation, diversification et mutualisation. Face aux évolutions et aux difficultés que l'IAE a connu et connaît aujourd'hui, les acteur.rice.s réinventent leurs modèles d'organisation et de production, et donc plus généralement repensent l'insertion par l'économique, afin de pouvoir assurer la pérennité de la structure.

Alors que les deux premières notions font référence à l'activité propre aux SIAE, la notion de mutualisation fait, elle, référence au développement des partenariats entre les SIAE et d'autres acteurs économiques et à son impact sur l'organisation des structures. Selon le rapport « Les restructurations dans le champ de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) » réalisé pour la métropole grenobloise, dans le premier cas, les stratégies jouent sur les recettes des SIAE et dans le deuxième sur les dépenses<sup>192</sup>.

Il s'agira dans un premier temps de comprendre à quoi correspondent les notions de spécialisation et de diversification de l'activité et comment cela se traduit dans la réalité, avant de s'intéresser à la question du développement des partenariats et de la mutualisation entre les structures.

## Section I. Les stratégies de survie développées par les SIAE, entre diversification et spécialisation

Comme l'a souligné le rapport cité précédemment, la première partie de ce chapitre dédiée aux stratégies mises en place au sein des SIAE pour s'adapter aux évolutions présentées lors de la partie II, va se concentrer sur ce qui a trait aux recettes des SIAE. En d'autres termes, l'analyse va porter sur la diversification des activités au sein des SIAE, avant d'étudier les stratégies de diversification mises en place par les acteur.rice.s.

---

<sup>192</sup> QUIDOZ Oliana, *Les restructurations dans le champ de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), Rapport final Pôle prospectif Grenoble Alpes Métropole*, op cit p.47.



## I. La diversification des activités des SIAE, assurance de pérennisation des structures

Selon Patrick Gianfaldoni<sup>193</sup>, les stratégies de diversification sont de deux types, il existe, d'une part, les stratégies de croissance externe, liées au développement de l'activité et interne, liées à celui de l'offre d'insertion d'autre part.

Face aux mutations mises en exergue précédemment, i.e. baisse des financements publics, concurrence, contractualisation, etc., les SIAE, dans la perspective d'assurer leur survie, doivent réinventer leur mode de fonctionnement et être en constante adaptation. Un.e directeur.rice rencontré.e explique que « [...] tout dépend de la stratégie qui a été développée et une stratégie de développement, une stratégie de financement, elle s'adapte à son environnement et elle s'adapte tous les ans. Il faut que ça s'adapte, il faut que chaque année cela soit revisité [...] ». Une des stratégies développées pour assurer la pérennité des SIAE se caractérise par la taille. Cette tendance forte au grossissement des structures s'explique par la réduction des financements publics et les incitations des pouvoirs publics. « On est dans une logique qui est impulsée par les financeurs, moins il y a de structures, plus elles sont solides, grosses et pérennes, au plus je peux concentrer mes ressources et mes moyens sur ces structure<sup>194</sup> ». Les acteur.rice.s de l'IAE vont ainsi chercher à développer leur activité en allant sur de nouveaux secteurs d'activités et en étoffant l'offre d'insertion au sein des structures. Nous souhaitons par-là souligner le développement de différents types de SIAE et le regroupement des EI, AI, ACI au sein de gros groupements<sup>195</sup> (GES Ulysse), ce qui permet une plus grande cohérence dans le parcours d'insertion du.de la salarié.e et qui permet aux structures d'avoir un poids économique plus important sur le territoire. Le curseur du développement n'est ainsi pas mis sur l'augmentation du nombre d'ETP, car les conventionnements évoluent faiblement d'année en année, mais sur le développement des services à l'intérieur des structures. Un.e professionnel.le rencontré.e explique qu'

*« il y a en a qui ont des reins financiers solides, on a parlé de Solid'action qui a construit son propre bâtiment, je pense à Adéquation en Centre Isère qui a fait la même chose, donc ils arrivent à développer l'activité avec leurs finances. Dans le cas d'Adéquation, on est sur un regroupement, donc sur un gros regroupement qui arrive à avoir des économies d'échelle*

---

<sup>193</sup> GIANFALDONI Patrick, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, op cit p. 46.

<sup>194</sup> Extrait d'un entretien réalisé avec un.e directeur.rice de structure.

<sup>195</sup> Nous reviendrons sur la création des GES ou des PCET au cours de la section II, de ce chapitre.

*importantes. Sur Solid'action, c'est plus sur une diversification de leurs activités (hébergement, réinsertion carcérale), donc en mixant tous ces publics-là, ils arrivent à avoir un mode de fonctionnement intéressant. [...] Il y a clairement la question de la taille critique, on voit des groupements d'économie solidaire se développer comme Ulysse ou OSEZ sur le Nord Isère, parce que voilà ça permet de faire des économies d'échelle, en plus de l'intérêt pour les salariés de pouvoir construire un parcours dans la structure en bénéficiant de tous les dispositifs. »*

L'analyse de cet extrait d'entretien souligne, comme nous venons de le voir, que les grosses structures réalisent des économies d'échelles importantes et que leur poids économique leur permet une pérennisation de leur activité économique. Cependant, selon Gianfaldoni, « *cette concentration sectorielle*<sup>196</sup> » au sein des ESIT est concomitante avec la disparition de ceux de très petite taille, qui ne peuvent pas s'adapter à ces évolutions. Ainsi les évolutions en termes de taille de certaines SIAE ne sont pas applicables à l'ensemble du champ. Une étude de Lerouvillois en 2011 met en avant le fait que les EI de grande taille disposent d'une rentabilité de 13%, alors que celle de plus petite taille n'atteignent que les 4%<sup>197</sup>.

Dans la citation ci-dessus, un autre aspect de la stratégie de diversification des activités des SIAE est mis en avant, à savoir les stratégies de développement interne au SIAE, i.e. l'enrichissement des parcours de formation et la transversalité de ceux-ci. En effet, pour pallier la problématique de rupture des parcours d'insertion des salarié.e.s, les SIAE réfléchissent de plus en plus, à permettre au.à la salarié.e de pouvoir évoluer au sein de la structure en passant d'un ACI à une EI ou de pouvoir faire des aller-retour avec le monde de l'entreprise plus facilement. On parle de parcours « *intra-organisationnel et extra-organisationnel*<sup>198</sup> ». Toutes ces expérimentations visent à séparer le cloisonnement qui reste prégnant dans l'IAE et dont nous aurons l'occasion de reparler au cours de la partie sur les types de partenariats.

---

<sup>196</sup> GIANFALDONI Patrick, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s), op cit p.46.*

<sup>197</sup> *Ibid*, pp.37.

<sup>198</sup> TROUVE Hélène, « L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique. », *Economies et finances*, Paris, Université Panthéon-Sorbonne I, 2007, [En ligne]

Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00226400/document> , [Consulté le 15 mai 2016].

En outre, les SIAE diversifient également la typologie de publics accueillis, car « [il y a une] recherche [de] la plus grande hétérogénéité des profils à la fois en âge, à la fois en culture, à la fois en problématiques<sup>199</sup> ». Une personne rencontrée explique, par ailleurs, que

*« Pendant longtemps, on a été dans la logique de dire, il faut qu'on intègre les personnes les plus éloignées de l'emploi, aujourd'hui ce n'est pas ça. On ouvre le panel sur un éventail très large, avec des personnes éloignées ou non de l'emploi pour les orienter vers les différents postes. Aujourd'hui, si une personne est orientée par un prescripteur, alors même qu'elle n'est pas éloignée de l'emploi, il n'y a pas besoin d'attendre qu'elle ait été deux ans sans emploi, que sa femme l'ait quittée, qu'elle ait perdu son logement pour l'orienter. On a aussi un rôle préventif dans la société. »*

Les mutations des formes de chômage ces dernières années poussent donc les SIAE à adapter leurs méthodes de recrutement et à ne plus accueillir simplement des personnes en grande exclusion de la sphère de l'emploi.

La diversification des SIAE transparaît ainsi par la diversification des activités, le grossissement des structures et la diversification des publics. Cependant, certaines personnes rencontrées sont plus mitigées à l'idée de se développer pour assurer la pérennité des structures, car cela entraîne des coûts de fonctionnement importants, qui, s'ils ne sont pas pris en compte, peuvent entraîner le dépôt de bilan. Un.e directeur.ice rencontré.e explique que

*« C'est sûr que ça peut être tentant de grossir, [...] mais je sais que quand on pense comme ça, c'est tout une toile d'araignée et ça se répercute, il faut augmenter le nombre de postes, le nombre d'encadrants, tout s'enchaîne. Il faut créer tout ce qui va avec. [...] Il y en a quelques-uns qui ont été en difficulté et en dépôt de bilan. Ça pose la question d'être tenté de grossir, mais le faire avec réflexion. Les budgets sont éphémères et il faut être très prudent. Il suffit que je prenne trois postes supplémentaires, il faut que je repense tous mes encadrants, moi, les ressources humaines, tout ça c'est du temps en plus et ça se mesure ».*

Enfin, la diversification des activités économiques des SIAE se traduit également par le recours aux marchés publics et à une clientèle privée, comme les particuliers, comme nous l'avons montré au cours de la partie II.

---

<sup>199</sup> Extrait d'un entretien réalisé avec un.e directeur.ice de SIAE.

Lerouvillois et Gianfaldoni soulignent que ces « *effets de taille*<sup>200</sup> », associés aux logiques d'efficience vues précédemment, exacerbent un peu plus la mise en tension entre la logique marchande et la logique sociale. Ils ajoutent que la nécessité des ESIT d'accroître leur taille du fait de la rationalisation budgétaire participe à la transformation de leur ancien modèle économique « *basé sur des ressources non-marchandes [...] qui permettaient de concilier petite taille et équilibre de gestion*<sup>201</sup> ».

Cette transformation du modèle économique représente, selon eux, un paradoxe<sup>202</sup> car « *l'insuffisance de financements entraîne la recherche de la croissance, pour supporter le coût de l'insertion, ce qui pourrait conduire à l'affaiblissement de la fonction sociale*<sup>203</sup> ». On retrouve ici, les tensions portées par l'hybridation du secteur de l'IAE et qui sont exacerbées par les stratégies de développement mises en place au sein des SIAE.

## II. La spécialisation par la recherche de niches d'activités pour les SIAE

Le second type de stratégies développées au sein des SIAE pour faire face aux mutations de l'IAE se traduit par une spécialisation des structures, sur certains types d'activités, ou encore appelées les « *stratégies de niches*<sup>204</sup> ». Les structures, qui se sont pendant longtemps développées sur des secteurs tels que le BTP, les espaces verts, les activités de service à domicile, cherchent aujourd'hui à se spécialiser sur des secteurs innovants ou utiles socialement, afin de « tirer leur épingle du jeu ». Les nouveaux champs investis par les structures correspondent notamment aux activités de recyclage, de tri des déchets et de valorisation comme les ressourceries ou bien encore la lutte contre la précarité énergétique (Ulysse Energie<sup>205</sup>). Ces secteurs permettent ainsi aux structures de dépasser les problèmes de débouchés et de concurrence qu'elles connaissent avec les entreprises privées. Cela leur permet, en outre, de valoriser leur utilité sociale en s'inscrivant dans la démarche de développement durable et économique des territoires<sup>206</sup>.

---

<sup>200</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, op cit p.46, pp. 31.

<sup>201</sup> *Ibid.*

<sup>202</sup> Le chapitre II de la partie III reviendra en détails sur cet aspect.

<sup>203</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, op cit p.46, pp. 32.

<sup>204</sup> QUIDOZ Olina, *Les restructurations dans le champ de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), Rapport final Pôle prospectif Grenoble Alpes Métropole*, op cit p.47.

<sup>205</sup> Ulysse Energie est une EI, créée en 2004 et qui porte le dispositif SOLENI, visant à accompagner les ménages précaires dans la lutte contre la précarité énergétique.

<sup>206</sup> Cet aspect relie aujourd'hui l'IAE à l'ESS ; nous reviendrons sur ce point au cours de la section II de ce chapitre.

La spécialisation se traduit également par l'investissement des SIAE dans les secteurs du haut-de-gamme ou bien des secteurs très pointus. Les Ateliers Marianne, dont nous avons rencontré la directrice, ont, par exemple, réorienté leur activité en abandonnant la production de costumes et de décors de théâtre, plus assez rentables, pour une production de vêtements prêt-à-porter et de mobilier bois. D'autres initiatives, comme l'agence de communication Le Plan Com, se positionnent sur des secteurs d'activités nouveaux, tel que la communication ou le développement web. Un des risques que porte ces nouveaux secteurs investis par les SIAE, tient dans le fait que les productions des SIAE peuvent nécessiter un recrutement de postes spécifiques, comme par exemple infographiste, et ainsi la mission sociale de l'IAE de recruter des personnes éloignées de l'emploi peut être redéfinies. Un.e acteur.rice rappelle que les SIAE doivent également prendre en compte les évolutions de la sphère salariale et que des nouveaux publics ayant subi « *des accidents de la vie* » ou des « *burn-outs* » ont leur place au sein d'une SIAE, alors même qu'ils ne font pas partie des « publics cibles ». La « stratégie de niches » vise donc à investir ou à poursuivre une activité dans des secteurs d'activités très spécialisés, afin de pouvoir développer des activités, dépassant la problématique de la concurrence avec les entreprises « classiques » ou leur permettant de mettre en avant leur utilité sociale.

## Section II. La mutualisation des ressources et le partenariat pour les SIAE

Afin d'établir une analyse complète des stratégies que développent les SIAE, afin de faire face aux évolutions exogènes et endogènes au secteur et assurer la survie de leur structure, il convient de s'intéresser aux stratégies portant « sur les recettes » des SIAE ; en d'autres termes le développement de la mutualisation des ressources et le développement des partenariats pour les SIAE.

### I. La mutualisation des ressources entre les SIAE et les autres acteurs économiques ...

Lors de l'analyse des entretiens réalisés, on a pu constater que les stratégies de développement de l'activité économique des structures ne sont pas les seules mises en avant par les acteur.rice.s rencontré.e.s. Il existe en parallèle de ces stratégies, un mouvement vers la mutualisation des ressources et les regroupements entre structures.

*«On est dans une logique qui est impulsée par les financeurs, moins il y a de structures, plus elles sont solides, grosses et pérennes, au plus je peux concentrer mes ressources et mes moyens sur ces structures. Si les financeurs, ils ont sur le territoire quatre postes de directeurs de quatre structures différentes, c'est sûr que c'est beaucoup plus facile à financer que s'ils en ont douze. Donc, on est plutôt dans une logique de nous pousser, de nous inciter, voire nous forcer, on en est pas tout à fait là, mais les incitations sont de plus en plus fortes à nous inciter et à nous pousser à nous regrouper<sup>207</sup> ».*

Comme le souligne ce.tte professionnel.le, les pressions financières et publiques poussent les acteurs à mettre en commun leurs ressources.

Plusieurs exemples ont été mis en avant, notamment celui du collectif « Deuxième Acte ». Ce collectif a été fondé en 2012 et regroupe six<sup>208</sup> associations du territoire isérois. L'ensemble de celles-ci travaillent dans les secteurs du tri, du recyclage, de la revente et de la valorisation d'objets ou marchandises usagées. L'ensemble de ces marchandises sont revendues au sein des boutiques et des points de ventes éphémères du collectif. Les SIAE se sont donc regroupées autour d'un secteur d'activité et mettent en commun des ressources, afin de permettre la vente de leur production.

D'autres types de coopération existent et se traduisent par l'existence de réseaux d'acteurs et d'échanges comme la FNARS<sup>209</sup> ou le COORACE<sup>210</sup> ou encore des fédérations de SIAE comme Territoire insertion 38<sup>211</sup>. L'utilité de ces fédérations réside dans le fait que celles-ci permettent une représentation plus homogène de l'IAE auprès des instances politiques et permettent d'avoir un poids politique plus important. Comme l'ont rappelé certain.e.s acteur.rice.s rencontré.e.s, le regroupement au sein de fédérations permet d'avoir une représentation au sein du CDIAE, ce qui constitue un atout pour les structures.

---

<sup>207</sup> Extrait d'un entretien du corpus.

<sup>208</sup> Les six structures associatives membres du collectif sont les suivantes : Les Ateliers Marianne, l'Arche aux Jouets, la Régie de Quartier Villeneuve Village Olympique, Repérages, Ulysse Grenoble Solidarité et Solidura.

<sup>209</sup> La FNARS regroupe 870 associations de solidarité. Le réseau FNARS assure la promotion du travail social, constitue un réseau d'échanges et de débats pour les acteur.rice.s du secteur social, et défend la participation des personnes en situation d'exclusion à la réflexion sur les politiques publiques qui les concernent.

<sup>210</sup> Le COORACE Rhône-Alpes regroupe 125 structures adhérentes de l'IAE et de l'ESS et représentent les intérêts des SIAE auprès des instances régionales et départementales.

<sup>211</sup> L'association Ti 38 est présentée au sein de l'annexe n°1.

*« [...] Je pense qu'on est plus fort tous ensemble et on est reconnu comme tel et c'est plus facile pour les institutions d'avoir un seul interlocuteur, plutôt que 50. C'est une vraie plus-value en termes de lisibilité, de visibilité pour les SIAE. On peut être invité en tant que collectif dans des instances dans lesquelles les SIAE ne seraient pas invitées individuellement ».*

Au sein du CDIAE, les regroupements de SIAE permettent de représenter les intérêts des structures et de mettre en avant l'intérêt de leur modèle économique pour le territoire<sup>212</sup>.

Le poids de ces regroupements de SIAE, qu'ils soient politique ou économique, est cependant à nuancer, car leur importance n'est pas reconnue par l'ensemble des acteurs du champ. En effet, parmi les personnes rencontrées, les collectifs tels que le Collectif « Deuxième Acte », nonobstant une réelle importance, restent perçus comme limités à une « fonction opérationnelle, de commercialisation ». Un.e autre professionnel.le évoque, quant à lui.elle, une forme de « coopération souple ».

*« Après il y a le collectif « Deuxième Acte », mais là c'est une collaboration souple, parce [que les SIAE] y trouvent un intérêt pour booster leurs ventes. De la coopération ponctuelle sur des aspects qui les intéressent ça fonctionne plutôt bien, alors que de la mutualisation plus contrainte, là ça ne fonctionne pas. Ce sont toujours des histoires de personnes derrière de toute façon ».*

Comme le souligne ce passage, la collaboration entre les SIAE tout comme le développement de fédérations de SIAE, à l'instar de Ti38, reste limitée à une coopération ponctuelle sur des fonctions de commercialisation, de secrétariat ou de la mise en réseau et du lobbying auprès des instances politiques. Il ne s'agit pas de mutualisations contraignantes. La personne interrogée avance comme explication que cela s'explique par des « histoires de personnes ». Ce point renvoie à l'hybridation idéologique et structurelle du champ de l'IAE. En effet, les acteurs privés associatifs - les SIAE - disposent chacun d'une vision propre de l'IAE et de la direction de leur structure. Les stratégies de développement des partenariats se confrontent, dès lors, à l'hybridation de l'IAE et cela explique en partie les difficultés que connaît le secteur de l'IAE à mutualiser ses ressources.

---

<sup>212</sup> La campagne mettant en avant les retombées positives de l'IAE ( 1 euro investi = 3.84 euros de retombées pour le territoire) a notamment été mise en avant par ces fédérations et regroupement.

## II. ... facteur de développement de nouveaux modèles d'organisation des structures

Malgré les réticences de certain.e.s acteur.rice.s à mutualiser leurs moyens, il convient de mettre en avant que les regroupements qui ont vu le jour depuis quelques années ont donné naissance à de nouveaux modèles d'organisation des structures.

Le regroupement de plusieurs types de SIAE, comme c'est le cas pour le Groupe d'Économie Solidaire (GES) Ulysse ou encore les regroupements Adéquation et OSEZ sur le territoire du département de l'Isère, sont à l'origine de la création de nouvelles organisations. Par les secteurs d'activités qu'ils investissent, i.e le développement durable, le recyclage, le développement économique des territoires, l'emploi, etc., les groupements s'inscrivent dans les valeurs ayant trait à l'ESS et font du champ de l'IAE, un acteur majeur de l'ESS. En outre, selon certaines personnes rencontrées, le développement de ces regroupements doit être concomitant avec le décloisonnement de l'IAE et l'ouverture des partenariats à des acteurs extérieurs aux SIAE.

*« [...] Il n'y a pas de bons ou de mauvais partenaires et il faut décloisonner pour collaborer avec d'autres collègues de l'IAE bien évidemment, mais aussi d'autres partenaires de l'ESS, mais aussi des entreprises, des collectivités. Et qu'il n'y a pas a priori de bons ou mauvais partenaires, il n'y a que des personnes ayant envie de faire des choses ensemble ou pas. [...] des chefs d'entreprise, qui sont pas du tout de l'ESS, mais qui ont cette fibre de la coopération, cette fibre de « je suis une entreprise, j'ai un rôle citoyen dans le développement d'un territoire et je suis partie prenante en interaction avec les autres composantes du territoire. Et je ne suis pas un truc qui est posé là sans interaction avec le territoire. Et aujourd'hui l'économie et la société évoluent tellement vite, que si on n'est pas en interaction, on s'isole, on se sclérose et on meurt ».*

Ces nouveaux partenariats se développent notamment au sein des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), qui regroupent en plus des SIAE, des acteurs divers et variés, tels que des collectivités, entreprises, etc. Le but pour les directeur.rice.s de structures est d'aller chercher par l'intermédiaire de ces regroupements, la compétence dont ils ne disposent pas en interne et qu'ils ne souhaitent ou ne peuvent pas mobiliser, du fait notamment de la réduction des financements des structures.



Certain.e.s acteur.rice.s rencontré.e.s considèrent cependant que ces regroupements et cet élargissement des coopérations et des partenariats avec des organisations n'ayant pas de liens avec les valeurs de l'IAE sont risqués.

*« Si on prend l'historique de l'IAE, de CHRS, où on cherchait juste une activité occupationnelle, on est passé à des structures d'insertion, puis à des structures d'insertion par l'activité économique et là, on se pose même la question d'enlever ce mot insertion, qui ne plaît pas à beaucoup et du coup, on va se retrouver avec quoi, activité économique ? Entreprise ? ESS ? Donc on peut rentrer dans ce grand chapeau de l'ESS ou de l'économie sociale qui est encore plus large et on va se retrouver avec la Société Générale ou Leclerc qui sont des coopératives ! [...] On peut y voir des bénéfiques et des risques de perdre son âme ».*

Le développement de nouvelles structures n'étant pas rattachées uniquement à l'IAE comporte donc pour certain.e.s professionnel.le.s le risque de noyer la fonction sociale de l'IAE au sein d'autres structures ne possédant pas forcément la même vision.

L'ensemble des nouvelles stratégies que nous avons repérées au cours de ce chapitre renvoient aux travaux de Gianfaldoni et Lerouvillois. En effet, selon les auteurs, *« les ESIT emprunteraient des éléments de stratégie aux entreprises classiques pour le développement de leurs activités marchandes : stratégies de croissance interne et externe, de différenciation-produit, de focalisation<sup>213</sup>, ... »*. Ils ajoutent que *« l'accroissement de la taille économique et la concentration<sup>214</sup> »* correspondent *« aux leviers d'une métamorphose organisationnelle<sup>215</sup> »* des ESIT. Il semble donc pour ces auteurs que les stratégies développées ci-dessus empruntent fortement au modèle de l'entreprise. En outre, selon Elisabeth Maurel, il existe deux tendances au sein de l'IAE, une correspondant, comme nous venons de le voir, à un retour vers l'entreprise et à un rapprochement vers son modèle de fonctionnement, à laquelle, elle ajoute une tendance correspondant à une inscription des SIAE dans le développement

---

<sup>213</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », *op cit p.46*, pp. 40

<sup>214</sup> *Ibid.*

<sup>215</sup> *Ibid.*

local des territoires et une inscription dans le référentiel de l'ESS et de l'entrepreneuriat social: « *le territoire, l'économie plurielle, la prise en compte du capital social, etc.*<sup>216</sup> ».

Il semble donc que les stratégies développées par un certain nombre de SIAE, pour assurer leur pérennité économique, s'inspirent de mécanismes liés au modèle entrepreneurial. Le chapitre suivant va s'attacher à comprendre si les stratégies que nous venons d'analyser, qui sont nées des mutations et bouleversements profonds que connaît le champ de l'IAE aujourd'hui, ne sont pas « *constituti[ve]s d'un affaiblissement de leur caractère hybride, la logique marchande l'emportant sur la logique sociale*<sup>217</sup> ».

---

<sup>216</sup> MAUREL Elisabeth, « L'insertion par le travail, vecteur de recomposition de la politique de l'emploi », dans BALLAIN René., GLASMAN Dominique. et RAYMOND Roland (dir), *Entre protection et compassion. Des politiques publiques travaillées par la question sociales (1980-2005)*, op cit p.12.

<sup>217</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », op cit p.46, pp. 40.

## Chapitre II. L'IAE, un secteur en voie d'implosion ?

L'analyse des stratégies développées par les acteur.rice.s de l'IAE, afin de s'adapter aux mutations de l'IAE ou comme cela a été rappelé par de nombreuses personnes interrogées pour « faire face » aux profonds bouleversements du secteur, a mis en avant que l'hybridation entre le social et l'économique apparaît a été impactée par ces transformations. Les modèles adoptés s'orientent vers un modèle empruntant aux logiques entrepreneuriales. Cette supériorité de la visée économique sur le social serait telle, que selon certaines personnes interrogées, « *l'IAE [serait] à un tournant et le monde économique [serait] en train de prendre la main*<sup>218</sup> ». Le dernier chapitre de ce mémoire va tenter de comprendre, en s'appuyant sur l'ensemble des sujets évoqués lors des chapitres précédents, si le déplacement de l'IAE vers le modèle entrepreneurial et le monde de l'entreprise peut être « gravé dans le marbre ». L'hybridation, qui depuis les débuts de l'IAE représente une source de tensions pour les acteur.rice.s, a-t-elle entraînée des transformations si fortes que le secteur serait en voie de rupture ? Le caractère hybride de l'IAE et sa caractéristique si particulière d'allier à une fonction d'insertion, une activité économique, sous l'effet des mutations internes et externes, ne serait-il finalement qu'une « coquille vide » dissimulant les logiques actuelles en action au sein du champ de l'IAE ?

L'analyse portera dans un premier temps sur le concept d'« isomorphisme » développé par Gianfaldoni et Lerouvillois. On tentera de démontrer au cours de ce chapitre, que l'homogénéisation supposée des pratiques du champ de l'IAE doit être nuancée et mis en perspective et qu'il n'est pas possible de parler de rupture consommée au sein du secteur. Enfin, la dernière section mettra en avant ce qui constitue, selon nous, le véritable enjeu de l'IAE aujourd'hui : le déni de reconnaissance interne et externe au secteur de l'IAE.

### Section I. L'IAE, soumise au phénomène d'isomorphisme ?

Au cours de cette partie, nous allons nous appuyer sur la thèse de Gianfaldoni et Lerouvillois, inspirée de celle de DiMaggio qui appliquent aux mutations et transformations que connaît le secteur de l'IAE actuellement le concept d'isomorphisme.

---

<sup>218</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec un.e professionnel.le du secteur de l'IAE.

## I. Une transformation de l'IAE liée à l'isomorphisme entrepreneurial et institutionnel ?

Selon Gianfaldoni<sup>219</sup>, de nombreux auteurs ont fait état d'un phénomène d'isomorphisme dans l'ESS. Par cette terminologie, l'auteur met en avant que les récentes évolutions que l'on a constaté dans l'IAE, à savoir l'influence des méthodes de la NGP sur le secteur et la tendance au rapprochement avec le modèle des entreprises, pourraient traduire une forme d'isomorphisme. Le terme « isomorphisme » peut être défini comme un mécanisme qui tend à homogénéiser deux phénomènes et les rendre semblables. Dans le cas de l'IAE, l'isomorphisme institutionnel ou entrepreneurial correspondrait au rapprochement entre l'entreprise ou les institutions publiques. Cette thèse a été développée par DiMaggio<sup>220</sup>, sépare le phénomène en trois processus, i.e. « l'isomorphisme mimétique », « l'isomorphisme normatif » et « l'isomorphisme « coercitif ». « L'isomorphisme mimétique » correspond aux « *comportements d'imitation et d'identification aux modèles d'organisation et marchands réputés les plus efficaces*<sup>221</sup> ». « L'isomorphisme normatif » est la résultante de la professionnalisation du secteur et « *de la diffusion de nouveaux modes de gestion et de direction*<sup>222</sup> » sur « *une base cognitive partagée*<sup>223</sup> ». Enfin, « l'isomorphisme coercitif » correspond aux pressions exercées par certaines catégories de corporation de métier ou d'acteurs publics « *se traduisant par des normes professionnelles ou de régulation publique*<sup>224</sup> ».

Par ailleurs, selon Gianfaldoni et Lerouvillois, les stratégies de développement vues précédemment et les logiques gestionnaires qui ont infiltrées l'IAE, seraient « transfigurées » par deux formes d'isomorphisme présentées ci-dessus : « l'isomorphisme mimétique et normatif ».

---

<sup>219</sup> GIANFALDONI Patrick, « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *op cit p.12*.

<sup>220</sup> DIMAGGIO Paul J., ANHEIER Helmut. K., The sociology of nonprofit organizations and sectors, *Annual Review of Sociology*, 1990, vol. 16, p. 137-159. Cité dans GIANFALDONI Patrick, « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *op cit p.12*.

<sup>221</sup> GIANFALDONI Patrick, « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *op cit p.12*, pp.39.

<sup>222</sup> *Ibid*, pp. 39.

<sup>223</sup> *Ibid*.

<sup>224</sup> *Ibid*.

*« Bien que la proportion des emplois dédiés à l'insertion n'est pas négativement affectée par la concentration des ESIT, la fonction sociale-sociétale se trouve significativement altérée par l'emprise des modèles économiques standards et l'adoption de normes managériales. D'autre part, les innovations organisationnelles révèlent différentes conceptions stratégiques de développement territorial, mixées dans des stratégies entrepreneuriales pragmatiques<sup>225</sup>. »*

Il semble donc que pour ces auteurs, les stratégies de diversification, spécialisation et mutualisation mises en place par les SIAE témoignent d'un rapprochement avec un modèle entrepreneurial et cela par le biais du phénomène de « l'isomorphisme ». Cela serait la cause d'un « *affaiblissement du caractère hybride des ESIT<sup>226</sup>* », les structures ayant tendance à « *cal[er] leur modèle sur de l'entreprise marchande ou de l'administration publique<sup>227</sup>* ». L'IAE serait donc tiraillée entre le rapprochement avec le modèle de l'entreprise, que nous avons identifié au cours du premier chapitre de cette partie, auquel il ajoute le modèle de l'administration publique, dont nous avons étudié les ressorts au cours des parties précédentes de ce développement.

Ajoutons que comme Gianfaldoni et Lerouvillois le soulignent dans leur développement, il est important de rappeler que l'enjeu de l'équilibre entre insertion et développement économique des SIAE, ne s'applique pas de la même manière pour l'ensemble des SIAE et qu'il existe de grosses disparités entre les EI/ETTI, d'une part et les ACI/AI, d'autre part. Il existerait selon les auteurs, une sorte de darwinisme entre les structures du fait du « quasi-contingement » des postes en insertion au sein de l'IAE et que ces problématiques d'isomorphisme seraient surtout liées aux structures de grosse taille, les petites disparaissant progressivement face au grossissement des grandes structures.

La tendance à un « isomorphisme » des SIAE, bien qu'expliquant certains processus à l'œuvre au sein de l'IAE, n'est pas généralisable à l'ensemble des transformations actuelles de l'IAE ; Gianfaldoni et Lerouvillois préfèrent mettre en avant le concept « d'isomorphisme stratégique ». C'est ce processus qui va être développé dans le point suivant.

---

<sup>225</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », *op cit p.46*, pp. 47.

<sup>226</sup> *Ibid*, pp.40.

<sup>227</sup> *Ibid*.

II. Ni « isomorphisme entrepreneurial », ni « isomorphisme institutionnel » :  
« l'isomorphisme stratégique »

Gianfaldoni et Lerouvillois expliquent que généraliser la tendance à l'isomorphisme des ESIT n'est pas possible. Ils s'appuient pour cela sur une analyse du CNIAE<sup>228</sup>, basée sur une étude comparée du réseau EMES<sup>229</sup> de 2007 qui montre que les ESIT résistent relativement bien à la « tendance isomorphique ». L'étude met en avant qu'il n'existe pas de « *tendance générale vers cet isomorphisme compris comme risque de perte d'identité*<sup>230</sup> ». Selon l'étude, « *les monographies concluent en outre que l'hybridation est viable sous certaines conditions et si ces entreprises parviennent à trouver des équilibres entre les différents objectifs et à conforter leur « ancrage » (embeddedness) à la fois social, politique et économique, mais selon des modalités différentes selon les pays*<sup>231</sup> ».

Plutôt que de parler « d'isomorphisme » et donc de perte de « l'hybridation idéologique et structurelle » de l'IAE, les ESIT, dont font partie les SIAE et leurs directeur.rice.s arrivent à trouver leur équilibre pour faire perdurer le particularisme du secteur. Gianfaldoni et Lerouvillois définissent ce processus sous la terminologie « *d'isomorphisme stratégique*<sup>232</sup> » ou bien encore de « *bricolage institutionnel* ». Ces deux notions traduisent le fait que les stratégies développées par les SIAE ne sont pas antinomiques avec la mission sociale de l'IAE. Les deux auteurs s'appuient sur Pache et Santos, pour expliquer comment se traduit cet « isomorphisme stratégique ».

« [...] *Les ESIT font preuve de réflexivité compte-tenu justement des logiques contradictoires auxquelles elles font face. Cette réflexivité permet aux acteurs de ne pas se conformer à des modèles existants mais plutôt à expérimenter des combinaisons pour obtenir des formes institutionnelles adaptées, qui déboucheraient sur la possibilité d'un bricolage*

---

<sup>228</sup> CNIAE, *Les entreprises sociales d'insertion par le travail en Europe. Résultat d'une étude comparative réalisée par le réseau EMES*, octobre 2007, [En ligne]

Disponible sur : [http://www.economiasolidaria.org/files/23.07\\_Etude\\_EMES\\_CNIAE.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/23.07_Etude_EMES_CNIAE.pdf) , [Consulté le 3 septembre 2016].

<sup>229</sup> Le réseau « EMES International Research Network » est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels reconnus, dont l'objectif est de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social.

<sup>230</sup> CNIAE, *Les entreprises sociales d'insertion par le travail en Europe. Résultat d'une étude comparative réalisée par le réseau EMES*, op cit p.84.

<sup>231</sup> Ibid.

<sup>232</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », op cit p.46, pp. 26.

*institutionnel pour produire des modèles particuliers dans lesquels les entreprises sélectionnent des logiques institutionnelles auxquelles elles souhaitent se conformer selon un isomorphisme stratégique<sup>233</sup> ».*

Ainsi, la tendance à l'adoption par les SIAE du modèle entrepreneurial, opposé aux SIAE qui ne mettraient pas en place les mêmes stratégies de développement et qui resteraient dans un modèle marqué par l'influence du modèle institutionnel, ne serait pas une tendance générale. Les structures sont plutôt amenées à développer leur propre modèle en s'adaptant aux évolutions du secteur et en trouvant ou « bricolant » l'équation la plus juste entre leur modèle économique et leur vocation sociale ; à chaque structure son modèle. Lors des entretiens réalisés, la difficulté que comporte la recherche de l'articulation la plus juste pour les acteurs de l'IAE a souvent été évoquée comme un casse-tête quotidien.

Les « pressions isomorphiques », qui dans l'étude de l'EMES doivent être comprises comme le risque d'une perte d'identité, n'ont donc pas provoqué une implosion du champ. Cependant, il convient de rappeler que la question de l'identité reste un enjeu essentiel pour les évolutions prochaines du secteur de l'IAE. Par le terme identité, nous mettons ici en avant la reconnaissance du secteur par ses acteurs. Cette question va faire l'objet du dernier point de ce développement.

## Section II. Le déni de reconnaissance, enjeu pour l'IAE

Lors de notre développement, nous nous sommes attachés à comprendre le caractère hybride de l'IAE et ses manifestations sur le secteur. Nous avons pu voir que l'hybridation entre le social et l'économique et entre le secteur associatif et le secteur public était à la base de nombreuses tensions, qui pouvaient faire croire en apparence à une rupture consommée au sein de l'IAE. Cependant, il convient de mettre en avant que le caractère hybride de l'IAE est constitutif de son identité et que l'enjeu de l'identité est aujourd'hui un enjeu prégnant pour le secteur. La méconnaissance et le manque de définition de l'IAE bat, aujourd'hui, les cartes, notamment dans une période marquée par des changements institutionnels et sociétaux<sup>234</sup>.

---

<sup>233</sup> GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion », *op cit p.46*, pp. 40

<sup>234</sup> Nous entendons par là, les évolutions exogènes et endogènes dont l'analyse a été conduite au cours de la partie II.

Cette question fait référence à ce qu'Éric Creusat, Bernard Balzani et Renaud Garcia-Bardidia appelle le « déni de reconnaissance<sup>235</sup> ». Ils soutiennent la thèse selon laquelle,

*« la non-reconnaissance trouve son origine dans l'impossible dépassement d'un antagonisme permanent entre des conceptions des « métiers de l'insertion » fondées sur des divergences d'analyse et opinions sur les phénomènes d'exclusion sociale et, partant, sur le statut et la fonction de reconnaissance du professionnel de l'IAE dans le traitement de ceux-ci<sup>236</sup> ».*

Nous allons tenter de mettre en exergue comment l'ensemble des tensions et phénomènes que nous avons étudiés, participent-ils à alimenter le « déni de reconnaissance » de l'IAE. Nous nous intéressons en premier lieu au « déni de reconnaissance » que nous avons qualifié d'externe à l'IAE, avant d'étudier « le déni de reconnaissance interne » à l'IAE.

#### I. Le déni de reconnaissance externe à l'IAE

Au cours de notre développement, nous avons évoqué l'influence des institutions publiques et des élu.e.s locaux ou nationaux dans le champ de l'IAE. La porosité qui existe entre le secteur associatif de l'IAE et les institutions est le résultat de « l'hybridation structurelle », définie au cours de la partie I. Comme l'ont rappelé les personnes interrogées, l'influence des pouvoirs publics se traduit notamment par une « emprise administrative », traduite selon deux aspects, à savoir des critères quantitatifs (taux de sorties, nombre d'ETP financés, etc.) et des modalités de contrôle (dialogue de gestion, conventionnement, etc.)<sup>237</sup>. Cette emprise provoquerait « *confusion et indistinction des SIAE comme structures professionnelles spécifiques et autonomes*<sup>238</sup> ».

Par ailleurs, nous avons vu que le champ de l'IAE est un secteur hautement politique et le rôle des élu.e.s dans la reconnaissance de la mission sociale de l'IAE, notamment par

---

<sup>235</sup> BALZANI Bernard, CREUSAT Éric, GARCIA-BARDIDIA Renaud, « La professionnalisation des SIAE : entré désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, op cit p.46.

<sup>236</sup> *Ibid*, pp.63.

<sup>237</sup> L'ensemble des points, ayant déjà fait l'objet d'un développement au cours de ce mémoire, ne sont pas explicités ici.

<sup>238</sup> BALZANI Bernard, CREUSAT Éric, GARCIA-BARDIDIA Renaud, « La professionnalisation des SIAE : entré désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable », op cit p.46, pp.64.



l'accompagnement est primordial. Cependant, comme l'ont souligné certaines personnes interrogées, celui-ci a pu être remis en cause<sup>239</sup>.

Il est ainsi possible de constater que la rencontre entre les visées des structures de l'IAE, d'une part, et les objectifs, les exigences des partenaires institutionnels des SIAE, les volontés des élu.e.s, d'autre part, peuvent être sources de décalages, car ceux-ci ne convergent pas. Cela est dû en grande partie aux représentations que les différent.e.s acteur.rice.s ont du secteur de l'IAE et sa définition.

*« Entre méconnaissance et vision utilitariste, la fonction, les buts, visés et l'activité réelle d'une SIAE ne sont pas pris en considération. Ce déplacement du sens ne peut se réaliser que par la négation des valeurs et des normes structurantes qui définissent l'existence même d'une SIAE<sup>240</sup>. »*

Cependant, les auteurs ajoutent que le « déni de reconnaissance » n'est pas seulement rattaché aux partenaires institutionnels et aux élu.e.s, mais qu'il est aussi l'apanage des acteur.rice.s des SIAE et qu'il existe en parallèle un « déni de reconnaissance interne ».

## II. Le déni de reconnaissance interne à l'IAE

Au cours de la réalisation de nos entretiens, on a pu constater qu'il existait un véritable problème de reconnaissance de l'IAE de la part des acteur.rice.s du champ et plus particulièrement de sa mission sociale. Cela se traduit notamment par la vision que les professionnel.le.s rencontré.e.s ont de l'insertion. Le terme insertion est difficile à utiliser, car celui-ci est porteur de connotations. Les personnes interrogées ont expliqué qu'elles ne mettaient pas forcément en avant la dimension d'insertion lorsqu'elles communiquaient. Un.e professionnel.le explique que

*« c'est sûr que le mot insertion a déjà beaucoup de sens et il est beaucoup connoté, donc c'est sûr qu'il y a des SIAE qui font le choix de communiquer sur l'insertion et l'inverse. Typiquement, quand je parlais d'un évènement grand public, je n'ai pas du tout utilisé le*

---

<sup>239</sup> Nous faisons, ici, référence aux marchés publics dans le BTP qui ont été ouverts à des structures non ETTI, pour des postes en insertion.

<sup>240</sup> BALZANI Bernard, CREUSAT Éric, GARCIA-BARDIDIA Renaud, « La professionnalisation des SIAE : entré désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, op cit p.46, pp.75.

*terme insertion. On va parler de l'emploi, de l'activité économique, de la formation, ça ce sont des thématiques qui nous intéressent, mais on ne va pas au milieu de la place Grenette, en disant, nous, on fait de l'insertion, parce qu'il y a ce questionnement-là sur comment on se positionne. Et autant, on est tous concernés par la question de l'insertion et du travail, autant on n'a pas tous envie de s'afficher comme structures d'insertion. Ce sont des débats sémantiques, mais qui ont une importance politique derrière ».*

Il semble donc que l'insertion porte une image négative ou plutôt connotée pour les acteur.rice.s. et qu'elle soit en partie associée à une image négative, dévalorisée. Selon qu'Éric Creusat, Bernard Balzani et Renaud Garcia-Bardidia<sup>241</sup>, cette position des professionnel.le.s des SIAE s'explique notamment par le manque de définition de la fonction d'insertion, entraîné par le manque de définition des contours du secteur. Il existe un manque cruel de partenariats et d'instances représentatives de l'IAE au niveau national. Le poids du CNIAE sur l'action quotidienne des SIAE est très faible. En outre, l'IAE au niveau national souffre également de « localisme », car elle fonctionne, de manière décentralisée, à partir des territoires, ce qui ne lui permet pas de monter des coopérations extra-départementales approfondies. Enfin, les fonctions professionnelles liées au secteur de l'IAE peinent à être définies, comme cela est le cas pour d'autres catégories de travail social comme par exemple la prévention spécialisée ou la protection de l'enfance. Il n'existe pas de définition claire du métier d'encadrant technique et la fonction de CIP a été créée très tardivement. Tous ces aspects entraînent des difficultés de construction identitaire pour l'IAE.

Ce manque de définition laisse un flou sur la visée de l'IAE aujourd'hui et sur la direction qu'elle prend et finalement sur son utilité. Cela participe à un « *lent processus de dévalorisation des compétences et capacités de gestion et d'innovation*<sup>242</sup> » du secteur. Ce processus, qui est par ailleurs concomitant à l'intériorisation d'une vision stigmatisante des salarié.e.s en insertion par les professionnel.le.s de l'IAE, véhiculée par l'opinion publique, participerait à un « déni de reconnaissance interne » à l'IAE. Ainsi,

*« pour faire face à la vision déloyale et/ou de relégation sociale des SIAE [...], les responsables de structures adoptent un discours d'inspiration entrepreneuriale : ils ne se*

---

<sup>241</sup> BALZANI Bernard, CREUSAT Éric, GARCIA-BARDIDIA Renaud, « La professionnalisation des SIAE : entré désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable », in BIOTEAU Emmanuel, GLEMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, op cit p.46, pp.75.

<sup>242</sup> *Ibid.*

*présentent plus comme des travailleur.se.s sociaux.sociales, mais vendent les compétences de leurs salariés « prêts à l'emploi<sup>243</sup> ».*

Le déni de reconnaissance dont souffre l'IAE n'est donc pas seulement le fait des partenaires institutionnels de l'IAE et du monde politique, mais est également le résultat d'un manque de reconnaissance des professionnel.le.s du milieu, même. Ce phénomène est à l'origine du manque de lisibilité du secteur de l'IAE, qui peine à définir ce qu'est l'insertion aujourd'hui. La reconnaissance de la fonction d'insertion de l'IAE représente donc un enjeu essentiel pour le maintien du caractère hybride constitutif de l'IAE et pour l'équilibre que les acteur.rice.s du secteur doivent trouver entre leur vocation sociale et économique. Par ailleurs, la question de la reconnaissance est également un enjeu fort pour le maintien de « l'hybridation structurelle ». Elle permet de reconnaître le rôle de chaque protagoniste dans le champ de l'IAE.

Au cours de ce dernier chapitre, nous nous sommes interrogés sur la réalité du secteur de l'IAE aujourd'hui et sur la tendance dominante au sein de celui-ci : assistons-nous à une rupture entre deux types de modèles, l'un basé sur le modèle de l'entreprise permettant de pouvoir assurer la survie de la structure et le second très lié à la puissance publique et pouvant être phagocyté par le développement de gros regroupements ? Nous avons tenté de démontrer en nous appuyant sur Gianfaldoni et Lerouillois, que la tendance à « l'isomorphisme entrepreneurial » ne pouvait être généralisée et qu'il fallait plutôt parler « d'isomorphisme stratégique ». Cette notion fait référence au fait que les stratégies développées au sein des SIAE sont propres à chaque structure et qu'il s'agit pour les directeur.rice.s de trouver le bon équilibre.

Pour comprendre pourquoi l'hybridation du champ entraîne des tensions si vives, allant jusqu'à faire croire à une rupture du champ, il convient plutôt de s'intéresser à l'enjeu de la reconnaissance du champ par les professionnel.le.s de celui-ci. Le « déni de reconnaissance » actuel des frontières de l'IAE et le problème d'identification des contours de la définition de l'insertion sont des facteurs explicatifs du déséquilibre qui existe au sein de l'IAE. Face aux évolutions actuelles et aux pressions exercées sur les structures pour développer leur activité

---

<sup>243</sup> BALZANI Bernard, CREUSAT Éric, GARCIA-BARDIDIA Renaud, « La professionnalisation des SIAE : entré désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable », in BIOTEAU Emmanuel, GLÉMAIN Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, op cit p.46, pp.67-68.

économique, le manque de reconnaissance des buts poursuivis par l'IAE et de la définition de l'insertion à prendre en compte, participerait à déséquilibrer le modèle ; l'économique ayant du mal à trouver son pendant social.

## CONCLUSION

Au cours de ce mémoire, nous nous sommes intéressés à l'hybridation du secteur de l'IAE. Celle-ci se décompose selon deux formes : une hybridation que nous avons qualifiée « d'idéologique », correspondant à sa position entre sa mission d'insertion des personnes éloignées de l'emploi et son activité économique. La seconde forme d'hybridation que nous avons identifiée et qui fait écho plus généralement à une caractéristique de l'ESS, correspond à l'hybridation que nous avons qualifiée de « structurelle ». Le but de notre démonstration était de prouver que les tensions présentes au sein du secteur et la très grande hétérogénéité des SIAE et de leur vision de l'IAE étaient le résultat de cette hybridation. Nous cherchions également à souligner le fait que les tensions actuelles au sein du secteur tendraient, à provoquer l'éclatement de celui-ci, entre des structures adhérant au modèle entrepreneurial d'une part et des structures plus dépendantes des modèles des subventions, qui tendraient à périlcliter, d'autre part.

Au terme de ce mémoire, nous pouvons affirmer que l'hybridation du secteur est bien source de tensions pour les acteur.rice.s de l'IAE. Au sein du champ, des conceptions différentes se rencontrent voire s'affrontent. Ces divergences quant à la fonction et leurs modèles de fonctionnement des SIAE sont par ailleurs exacerbées par les transformations qui secouent le secteur. La rationalisation des choix budgétaires, l'intégration de principes de gestion inspirés de la NGP, les transformations du marché de l'emploi et la hausse constante du chômage amènent les structures à repenser leur modèle de développement. Ces stratégies peuvent sembler entraîner une forme « d'isomorphisme entrepreneurial », cependant comme nous l'avons démontré, les auteurs préfèrent parler « d'isomorphisme stratégique ». Les SIAE seraient donc en constante recherche du point d'équilibre pour faire perdurer l'hybridation, véritable « ADN » de l'IAE.

Plutôt que de parler de rupture du champ de l'IAE, nous avons préféré mettre en avant le manque de reconnaissance interne et externe du champ par l'ensemble des acteur.rice.s. La « carence définitionnelle » de l'IAE et plus précisément de la dimension d'insertion poursuivie par les SIAE, qui souffre d'une vision datée et connotée, semble provoquer un déséquilibre entre le social et l'économique. L'hybridation connaît dès lors un déséquilibre, l'économique cherchant son pendant, i.e. l'insertion. Finalement, il semble que le caractère « légal » de l'IAE ne réside pas forcément dans le caractère hybride de celle-ci, mais plutôt

dans le manque de reconnaissance du champ de l'IAE dans les politiques publiques - sociales et économiques.

Après avoir centré le développement sur les tensions engendrées par l'IAE, il semblait important de faire apparaître une dimension qui n'a pas peut-être pas suffisamment été mise en avant au cours de ce développement, celle de l'opportunité que peut représenter le caractère hybride de l'IAE.

En effet, l'ensemble des acteur.rice.s interviewé.e.s pour ce mémoire, on mit en avant que malgré les nombreuses tensions portées par le secteur de l'IAE, ces contradictions étaient également très enrichissantes et qu'elles pouvaient être un atout. Ce positionnement à la frontière de plusieurs politiques publiques, sa « double casquette » sociale et économique, ainsi que l'articulation entre initiatives privées et secteur public, permettent à l'IAE de pouvoir utiliser plusieurs leviers d'actions et s'adapter aux évolutions externes. Certaines des personnes rencontrées ont mis en avant cet élément, en faisant référence à l'alternance politique qui a récemment eu lieu au département de l'Isère, ainsi qu'au niveau de la région Auvergne-Rhône Alpes.

*« Là il se trouve qu'on a une alternance politique et la vraie force de l'IAE, c'est que l'on a une face sociale et une face économique, donc ceux qui sont insensibles au discours social, on peut leur dire oui mais on participe au développement de l'emploi sur le territoire. Les entreprises qui veulent se développer sur le territoire, elles ne pourront se développer, que si elles ont de la main-d'œuvre préparée, qualifiée, formée. Donc, nous on joue ce rôle-là, donc l'IAE, c'est important pour soutenir le développement économique des territoires et de ses entreprises et ça, la majorité départementale l'a très bien compris et intégré, même s'ils vont mettre des critères, ce qu'on peut, au final, pas leur reprocher<sup>244</sup> ».*

En parallèle des tensions qu'elle crée, l'IAE est aussi une source d'opportunités pour les acteur.rice.s et ce sont entre autres ces ambivalences et ces différentes facettes qui font de l'IAE, « un secteur riche, mais compliqué, compliqué, mais riche<sup>245</sup> », qui passionne autant qu'il épuise les acteur.rice.s de l'IAE.

---

<sup>244</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec un.e directeur.rice de SIAE.

<sup>245</sup> *Ibid.*

Nous venons donc de tirer les conclusions tirées de ce travail de recherche, cependant il convient de nuancer ce propos et de relativiser ces conclusions en mettant en avant les biais qu'il comporte.

La première précision qu'il convient d'apporter concerne le corpus. En effet, notre étude est une monographie et le nombre de personnes rencontrées ne nous permet pas de tirer des conclusions pour l'ensemble du département de l'Isère qui présente des réalités territoriales différentes. L'ensemble des structures rencontrées sont situées sur le bassin grenoblois et sur le territoire métropolitain et sont ainsi confrontées à des problématiques différentes de celles de l'Isère Rhodanienne par exemple. Par ailleurs, il convient de rappeler que comme l'ont souligné de nombreux.ses acteur.rices rencontré.e.s, l'Isère est un département présentant de nombreux particularismes en matière d'action sociale et l'IAE dispose d'une place bien établie au sein du département, ce qui n'est pas forcément le cas d'autres territoires.

Un second biais de l'analyse réside dans la construction de l'objet de recherche. En effet, le fait de n'avoir jamais travaillé au sein du champ de l'IAE, nonobstant un réel intérêt pour celui-ci, a constitué une difficulté pour appréhender toute la complexité du sujet, des interactions entre les différent.e.s acteur.rice.s et les enjeux liés à l'IAE. Cette compréhension ne s'est faite que tardivement, après la conduite des entretiens. Le mémoire étoffé par des lectures et travaillé pendant plusieurs mois a essayé de rendre compte au mieux de la parole des personnes rencontrées. Cependant il se peut que certaines nuances, présentes dans l'IAE et appréhendables seulement par l'expérience et le travail quotidien dans le secteur, n'aient pas été saisies.

Le développement qui a été le nôtre a également considéré les SIAE dans une globalité, alors même que celles-ci n'obéissent pas aux mêmes logiques. Ce choix méthodologique assumé nécessite d'être interrogé, car il se peut qu'il ait masqué certaines différences notables entre les structures.

Le dernier biais que comporte ce mémoire est celui de l'apport en source de seconde main. En effet, le sujet de l'insertion très travaillé durant les années 1980 et 1990, tout comme celui de l'IAE, largement étudié à sa création, ne constituent plus des sujets de recherche. La construction de l'ossature de ce mémoire s'est donc heurtée au peu de sources récentes sur l'IAE. Par ailleurs, la construction de l'objet de recherche s'est faite dans un premier temps par l'angle des politiques sociales et de la sociologie de l'insertion, masquant ainsi le décalage vers le secteur de l'ESS. Ces deux aspects expliquent le peu de références ou la concentration

des références sur quelques auteurs tels que Gianfaldoni de ce mémoire et peuvent, dès lors, constituer un biais dans l'analyse des mécanismes récents ayant cours au sein de l'IAE.

Cette limite apportée à la démonstration constitue une piste envisageable pour approfondir l'analyse de l'hybridation de l'IAE. Il serait pertinent d'aller puiser dans la littérature liée à l'ESS et l'entrepreneuriat social pour comprendre avec plus de précisions les transformations à l'œuvre dans le secteur de l'IAE. Il serait, en outre, intéressant de comprendre si les réalités des SIAE correspondent plus globalement aux logiques actuelles du milieu associatif ; nous avons effleuré cette question à de nombreuses reprises sans réaliser un approfondissement.



# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

### Associations et ESS

- BIOTE AU Emmanuel, Glémain Pascal, *Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Rennes, PUR, 2015, 288p
- BLOCH-LAINE François (dir), *Faire société, les associations au cœur du social*, Paris, Syros, 1999, 261p
- DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte, 2001, 207p
- HELY Matthieu, SIMONET Maud (dir.), *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de l'Ouest, 2013, 300p

### Insertion par l'activité économique

- BAUDET-CAILLE Véronique, *L'insertion par l'Activité Economique*, Paris, Ed. ASH, 2001, 183p
- DUNAND Christophe, DU PASQUIER Anne-Lise, *Travailler pour s'insérer, des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises d'insertion*, Genève, IES Ed, 2006, 103p
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, *L'insertion par l'activité économique. Guide pratique*, Paris, La documentation française, 2000, 163p

### Méthodologie

- BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 1996, 291p.

### Monde de l'entreprise

- SAINSAULIEU Renaud, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, La découverte, 2007, 408p

### Organisme communautaire au Québec

- DESLAURIERS Jean-Pierre, *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2014, 241p, pp.175-215

### Sociologie de l'insertion

- BURGI Noëlle, *La machine à exclure, les faux-semblants du retour à l'emploi*, Paris, La Découverte, 2006, 264p.
- CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard, 1999, 813p
- CASTRA Denis, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF, 2003, 243p

- DEFOURNY Jacques, FAVREAU Louis, LAVILLE Jean-Louis (dir), *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, 372p
- DE GAUJELAC Vincent, *La lutte des places : insertion et désinsertion*, Paris, Desclée de Brouwer, 2007, 286p
- DUNAND Christophe, DU PASQUIER Anne-Lise, *Travailler pour s'insérer, des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises d'insertion*, Genève, IES Ed, 2006, 103p
- DUVOUX Nicolas, *Autonomie des assistés : sociologie des politiques d'insertion*, Paris, PUF, 2009, 269p
- DUVOUX NICOLAS, PAUGAM Serge, *La régulation des pauvres*, Paris, PUF, 2013, 113p
- EBERSOLD Serge, *La naissance de l'inemployable, ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Rennes, PUR, 2001, 208p
- EME Bernard, LAVILLE Jean-Louis (dir), *Cohésion sociale et emploi*, [colloque, Paris, 17 juin 1993 / organisé par le Laboratoire de sociologie du changement des institutions, CNRS], Paris, Epi, 1994, 285p
- GAZIER Bernard, *Vers un nouveau modèle social*, Paris, Flammarion, 2009, 376p
- GUYENNOT Claude, *L'insertion : discours, politiques et pratiques*, Paris, l'Harmattan, 1998, 221p
- LORIOU Marc (dir), *Qu'est-ce que l'insertion*, Paris, l'Harmattan, 1999, 160p
- NOBLET Pascal, *Quel travail pour les exclus ? pour une politique de l'insertion durable*, Paris, Dunod, 2005, 196p
- PAUGAM Serge, *La société française et ses pauvres : l'expérience du revenu minimum d'insertion*, Paris, PUF, 1995, 317p
- WUHL Simon, *Les exclus face à l'emploi*, Paris, Syros-Alternatives, 1992, 297p

### **Travail social**

- ASTIER Isabelle, *Les nouvelles règles du social*, Paris, PUF, 2007, 200p
- AUTES Michel, *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 2013, 327p
- ION Jacques, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris, Dunod, 2005, 160p

### **Périodiques /Articles de périodiques**

#### **Associations et ESS**

- DEFOURNY Defourny, NYSSENS Marthe, « La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles », *L'option de Confrontations Europe*, Janvier 2014, no.33, p. 23-27, [En ligne]  
 Disponible sur : <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/96878/1/JD%20MN%20Juris%20Assoc.%202011.pdf> [Consulté le 4 août 2016]
- DEMOUSTIER Danièle, « Les associations et leurs partenaires publics. Anciens enjeux, nouvelles attentes », *Informations sociales* 2005/1 (n° 121), p. 120-131, [En ligne]  
 Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2005-1-page-120.htm>, [Consulté le 5 août 2016]
- DEMOUSTIER Danièle, « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue française des affaires sociales* 2002/4 (n° 4), p. 97-116. [En ligne]

Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2002-4-page-97.htm> , [Consulté le 6 août 2016]

- JOLIVET Patrick, TROUVE Hélène, « L'utilité sociale des associations : à la recherche d'une convention de coordination », *Politiques sociales et familiales*, n° 97, 2009. pp. 51-60, [En ligne]

Disponible sur : [http://www.persee.fr/doc/caf\\_2101-8081\\_2009\\_num\\_97\\_1\\_2474](http://www.persee.fr/doc/caf_2101-8081_2009_num_97_1_2474) , [Consulté le 5 août 2016]

- KOULYTCHIZKY Serge, PUJOL Laurent. « Les associations et la gestion publique locale », dans *Annuaire des collectivités locales Tome 21*, 2001. La démocratie locale. pp. 125-142, [En ligne]

Disponible sur : [http://www.persee.fr/doc/coloc\\_0291-4700\\_2001\\_num\\_21\\_1\\_1393](http://www.persee.fr/doc/coloc_0291-4700_2001_num_21_1_1393) , [Consulté le 5 août 2015]

- LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation emploi*, juillet-septembre 2006 [En ligne],

Disponible sur : <http://formationemploi.revues.org/2386> , [Consulté le 27 juin 2016]

## Emploi et travail

- BEN HASSEN Noura, HOFIDHLLAOUI Mahrane, « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, avril 2012, n° 91, p. 129-150

- BOURHIS Anne, WILS Thierry, « L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations industrielles*, 2001, vol 56, n°1, pp.66-91, [En ligne]

Disponible sur : <http://www.erudit.org/revue/ri/2001/v56/n1/000141ar.pdf> , [Consulté le 29 août 2016]

- GADREY Jean, « L'utilité sociale » in *Alternatives Economique Poche, l'Economie sociale de A à Z*, Editions Quétigny, janvier 2006, n°22

- LIMA Léa, TROMBERT Christophe, « L'assistance-chômage des jeunes sous condition d'accompagnement. De quelques mécanismes de non-recours par éviction. », *Lien social et Politiques*, Montréal, 2013, n°70, pp.29-43, [En ligne]

Disponible sur : <https://www.erudit.org/revue/lsp/2013/v/n70/1021154ar.html?vue=resume> , [Consulté le 28 avril 2016]

## Insertion

- *Alternatives économiques – Hors-série*, L'insertion au service de l'emploi, Edition : Quétigny, septembre 2007, n°30

- DUBAR Claude, « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *Education et société*, Edition de Boeck, 2001, n° 7, p. 23-36, [En ligne]

Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-education-et-societes-2001-1-page-23.htm> , [Consulté le 16 avril 2016]

- LONGO Maria-Eugenia, « Conconstruire l'insertion professionnelle des jeunes, dans COLLECTIF, *Les dispositifs publics en action. Vers une sécurisation des parcours professionnels et personnels ?*, Noisy-le-Grand, CEE, 2014, 254p, pp.81-100

- SWATON Sophie, « La banalisation des organisation et des entreprises de l'ESS », dans HOLCMAN Robert (dir), *Economie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, 2015, 320p,

## **Insertion par l'activité économique**

- *Alternatives économiques –Hors-série*, L'insertion par l'activité économique, Edition : Quétigny, mai 2010, n° 44
- EME Bernard, « Trente ans d'insertion par le travail QUEL PROJET ? QUELLE IDENTITÉ ? », *Economie et Humanisme*, Intégration sociale : les passerelles pour l'emploi, Edition : Lyon, juin 2002, n°361, pp. 18-24
- GAZIER Bernard, « Les marchés transitionnels du travail et l'Insertion par l'activité économique », *Economie et Humanisme*, Lyon, juin 2007, n°381
- GIANFALDONI Patrick, « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *Entreprendre & Innover* 2013/1 (n° 17), p. 35-43, [En ligne]  
Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-1-page-35.htm> , [Consulté le 6 août 2016]
- GIANFALDONI Patrick, ROSTAING Frédéric, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, Vol. 27/1 | 2010, [En ligne]  
Disponible sur : <http://pmp.revues.org/2178> , [Consulté le 4 août 2016]
- GUITTON Claude, « Travail et ordre social. Une étude juridique et historique des politiques d'insertion par le travail », *Travail et emploi*, 1996, n°68, [En ligne]  
Disponible sur : [http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/77\\_903.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/77_903.pdf) , [Consulté le 29 avril 2016]
- MAUREL Elisabeth, « L'insertion par le travail, vecteur de recomposition de la politique de l'emploi », dans BALLAIN René, GLASMANN Dominique et RAYMOND Roland. (dir), *Entre protection et compassion. Des politiques publiques travaillées par la question sociales (1980-2005)*, Grenoble, PUG, 2005, 344p, pp. 67-86
- PAUGAM Serge, « Face aux publics les plus marginalisés, quelles réponses de l'IAE ? Entretien avec Serge Paugam », *Economie et Humanisme*, Intégration sociale : les passerelles pour l'emploi, Edition : Lyon, juin 2002, n°361, pp. 32-37
- TROUVE Hélène, « L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique. », *Economies et finances*, Paris, Université Panthéon-Sorbonne I, 2007, [En ligne]  
Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00226400/document> , [Consulté le 15 mai 2016]

## **Travail social**

- ASTIER Isabelle, « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale. », *Informations sociales*, CNAF, 2009, n° 152, p. 52-58, [En ligne]  
Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-52.htm> , [Consulté le 12 mai 2016]
- BRESSON Maryse, « La relation de service dans l'action sociale et la nouvelle gestion publique », *Vie sociale*, 2016/2 (n° 14), p. 107-125, [En ligne],  
Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2016-2-page-107.htm> , [Consulté le 5 août 2016]

## Mémoire

- LANTEZ Amandine, *La rencontre de l'économie et de l'insertion, une injonction au service de l'accès à l'emploi des plus défavorisés*, Master II VTS, Grenoble : institut d'Etudes Politiques, 2007, 138p

## Rapport :

### Rapports ministériels :

- BONNEMAISON Gilbert, *Face à la délinquance : prévention, répression, solidarité : rapport au Premier ministre*, Paris, La Documentation française, février 1983, 219p
- CHASSERIAUD Christian, *Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion, rapport au ministre chargé des affaires sociales*, 2007, [En ligne]  
Disponible sur : <http://www.travail-social.com/IMG/pdf/CSTS.Trav.soc.pdf> , [Consulté le 3 avril 2016]
- DUBEDOUT Hubert, *Ensemble, refaire la ville*, Paris, La Documentation française, 1983, 122p
- SCHWARTZ Bertrand, *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes, rapport au premier ministre*, Paris, La documentation française, 1981.

### Autres :

- CNIAE, *Les entreprises sociales d'insertion par le travail en Europe. Résultat d'une étude comparative réalisée par le réseau EMES*, octobre 2007, [En ligne]  
Disponible sur : [http://www.economiasolidaria.org/files/23.07\\_Etude\\_EMES\\_CNIAE.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/23.07_Etude_EMES_CNIAE.pdf) , [Consulté le 3 septembre 2016]
- DARES Analyses, *Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique – Profil, accompagnement et situation à la sortie*, mars 2014, n°20 [En ligne]  
Disponible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-020-v3.pdf> , [Consulté le 5 mai 2016]
- DARES Analyses, *L'insertion par l'activité économique en 2013 – Stabilité de l'emploi et de l'activité*, juin 2015, n°46 [En ligne]  
Disponible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-046.pdf> , [Consulté le 5 mai 2016]
- QUIDOZ Oliana, *Les restructurations dans le champ de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), Rapport final Pôle prospectif Grenoble Alpes Métropole*, juillet 2015, ESEAC Science Po Grenoble

### Sites web :

- FNARS, *L'action de la FNARS – Développer l'Insertion par l'Activité Economique*, [En ligne],  
Disponible sur : <http://www.fnars.org/champs-d-action/iae-emploi-et-formation> , [Consulté le 18 mai 2016]
- GRENOBLE ALPES METROPOLE – UNITE TERRITORIALE ISERE DE LA DIRECCTE, *Annuaire 2012-2013 des structures d'insertion par l'activité économique de l'Isère*, Avril 2012, [En ligne]

Disponible sur : [http://www.parcoursemploi-bassingrenoblois.org/sites/default/files/annuaire2012-2013\\_BD.pdf](http://www.parcoursemploi-bassingrenoblois.org/sites/default/files/annuaire2012-2013_BD.pdf) , [Consulté le 20 mars 2016]

- RECMA, REVUE INTERNATIONALE DE L'ECONOMIE SOCIALE, *La réforme de l'IAE, tout ce qui va changer*, UNIOPSS, 2014 , [En ligne], Disponible sur : <http://www.recma.org/actualite/la-reforme-de-liae-tout-ce-qui-va-changer> , [Consulté le 13 juin 2016]
- SOCIALEMENT RESPONSABLE.ORG, Le site d'achat socialement responsable et des structures d'insertion par l'activité économique, 2016, [En ligne] Disponible sur : <http://www.socialement-responsable.org/> , [Consulté le 14 juin 2016]

### **Autres sources :**

- BORRAS Isabelle, Intervention séminaire n°5 master VTS, Janvier 2016
- BOURGEOIS Louis, LEVY Julien, VIAL Benjamin, Interventions séminaire n°8, Avril 2016
- MAUREL Elisabeth, ancienne chercheuse au Pacte-Cerat, Sciences Po Grenoble, Entretien d'approfondissement, réalisé le 13 juin 2016

## TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Présentation du corpus et des structures rencontrées.....	102
ANNEXE 2 : Grille d’entretien.....	110
ANNEXE 3 : Grille d’exploitation.....	111
ANNEXE 4 : Retranscriptions partielles d’entretiens du corpus.....	112
ANNEXE 5 : Typologie des publics 2015 par type de SIAE – UT 38 – Service SIAE DIRECCTE AURA.....	128
ANNEXE 6 : Sorties des publics 2015 par territoires – SIAE Isère – UT 38 – Service SIAE DIRECCTE AURA.....	129

# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	6
SOMMAIRE .....	7
GLOSSAIRE.....	8
INTRODUCTION.....	9
PARTIE I. L'INFLUENCE DE L'HYBRIDATION DE L'IAE SUR LA STRUCTURATION IDÉOLOGIQUE DU CHAMP.....	22
Chapitre I. L'hybridation de l'IAE entre le social et l'économique source d'un affrontement idéologique .....	23
Section I. Social versus économique, des conceptions différentes de l'IAE.....	24
I. Les caractéristiques liées à la dimension sociale de l'IAE.....	24
II. Les caractéristiques liées à la dimension économique de l'IAE .....	27
Section II. Les répercussions de l'hybridation sur les acteur.rice.s du champ de l'IAE .....	28
I. Une conception divergente de l'IAE, perceptible entre les différentes générations d'acteur.rice.s de l'IAE .....	28
II. La difficile équation pour les directeur.rice.s de SIAE.....	32
Chapitre II. L'hybridation structurelle de l'IAE, facteur de tensions entre les acteur.rice.s du champ .....	34
Section I. Les relations entre les pouvoirs publics et les SIAE : liberté ou coercition ? .....	34
I. L'autonomie des directeur.rice.s de SIAE .....	35
II. Le poids des partenaires publics sur l'autonomie des structures .....	36
Section II. L'IAE aujourd'hui, acteur du changement social ou délégation de service public ?.....	37
I. L'innovation sociale au cœur de l'IAE ? .....	37
II. L'IAE, actrice du service publique de l'emploi ?.....	40



PARTIE II. L'IMPACT DES FACTEURS DE TRANSFORMATION SOCIAUX, ÉCONOMIQUES ET POLITICO-ADMINISTRATIFS RÉCENTS SUR LE CARACTÈRE HYBRIDE DE L'IAE .....	42
Chapitre I. L'action des facteurs de transformations endogènes à l'IAE sur l'hybridation du secteur.....	43
Section I. Les transformations récentes du financement de l'IAE et ses effets sur le modèle économique des SIAE .....	43
I.La rationalisation des financements publics de l'IAE et son impact sur les SIAE .....	44
II.Les transformations introduites par la réforme du financement de l'IAE de 2014.....	46
III.Le recours aux marchés publics pour les SIAE.....	50
Section II. Les mutations liées aux réformes politico-administratives et leurs effets sur l'organisation des SIAE.....	53
I.La logique de contractualisation entre le.la salarié.e et la SIAE et ses effets sur l'accompagnement des salarié.e.s en insertion .....	54
II.Les principes de la NGP appliqués à l'IAE .....	55
III.La régulation tutélaire-marchande des pouvoirs publics sur l'IAE, facteur de consolidation de l'hybridation du champ .....	60
Chapitre II. L'action des facteurs de transformation exogènes à l'IAE sur l'hybridation du secteur.....	62
Section I. Les mutations socio-économiques du marché du travail .....	62
I.L'augmentation massive du chômage et la fragilisation de certaines catégories de salarié.e.s .....	62
II.L'apparition de nouvelles formes d'emplois .....	64
Section II. Les transformations socio-économiques, source d'accentuation des tensions présentes au sein de l'IAE.....	65
I.L'IAE, un secteur de plus en plus concurrentiel .....	65
II.Des SIAE « sas » vers l'emploi de transition, aux SIAE second marché de l'emploi .....	67

PARTIE III. L'HYBRIDATION DE L'IAE AUJOURD'HUI : CHANGEMENT DE PARADIGME OU RUPTURE ? .....	69
Chapitre I. Les stratégies de développement des SIAE : évoluer ou périr .....	70
Section I. Les stratégies de survie développées par les SIAE, entre diversification et spécialisation... 70	
I.La diversification des activités des SIAE, assurance de pérennisation des structures .....	71
II.La spécialisation par la recherche de niches d'activités pour les SIAE .....	74
Section II. La mutualisation des ressources et le partenariat pour les SIAE .....	75
I.La mutualisation des ressources entre les SIAE et les autres acteurs économiques .....	75
II.... facteur de développement de nouveaux modèles d'organisation des structures .....	78
Chapitre II. L'IAE, un secteur en voie d'implosion ? .....	81
Section I. L'IAE, soumise au phénomène d'isomorphisme ? .....	81
I.Une transformation de l'IAE liée à l'isomorphisme entrepreneurial et institutionnel ? .....	82
II.Ni « isomorphisme entrepreneurial », ni « isomorphisme institutionnel » : « l'isomorphisme stratégique »....	84
Section II. Le déni de reconnaissance, enjeu pour l'IAE .....	85
I.Le déni de reconnaissance externe à l'IAE .....	86
II.Le déni de reconnaissance interne à l'IAE .....	87
CONCLUSION .....	91
BIBLIOGRAPHIE .....	95
TABLE DES ANNEXES .....	101
ANNEXE 1 : Présentation du corpus et des structures rencontrées.....	102
ANNEXE 2 : Grille d'entretien.....	110
ANNEXE 3 : Grille d'exploitation.....	111
ANNEXE 4 : Retranscriptions partielles d'entretiens du corpus .....	112
ANNEXE 5 : Typologie des publics 2015 par type de SIAE – UT 38 – Service SIAE DIRECCTE AURA .....	128
ANNEXE 6 : Sorties des publics 2015 par territoires – SIAE Isère – UT 38 – Service SIAE DIRECCTE AURA .....	129
TABLE DES MATIÈRES .....	130