



Mémoire de stage

**La résilience des SIAE à l'épreuve de l'instabilité  
: défis actuels et stratégies d'adaptation,  
l'exemple de GEIM**

Elodie Munsch

Étudiante en master 1 d'Économie Sociale  
et Solidaire - Université Lumière Lyon 2



Tuteur académique : Jean-Luc Chautagnat  
Tuteur de la structure d'accueil : Denis Bernin

Année universitaire 2024 – 2025

## REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire et à l'enrichissement personnel et professionnel qu'a représenté cette expérience.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Monsieur Jean-Luc Chautagnat, mon tuteur universitaire, pour son accompagnement attentif, la pertinence de ses conseils méthodologiques et sa disponibilité tout au long de ce travail de recherche.

Mes remerciements vont également à Monsieur Denis Bernin, directeur de la structure d'accueil et tuteur de stage, pour sa confiance, son écoute et la liberté d'initiative qu'il m'a accordée au sein de l'organisme.

Je remercie également Madame Sabrina Bensalem, ma seconde tutrice de stage, pour le temps qu'elle m'a consacré, la richesse de ses retours, ainsi que la générosité avec laquelle elle a partagé son expertise.

Je souhaite également saluer l'ensemble de l'équipe de REN Formation pour son accueil chaleureux, sa bienveillance et la qualité de nos échanges au quotidien.

Enfin, je remercie mes parents pour leur soutien indéfectible, leur encouragement et leur présence tout au long de mon parcours académique.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	4
I – Cadrage contextuel et théorique de l'IAE : un secteur hybride sous tension .....	8
1.1. L'émergence et le fonctionnement des SIAE comme mouvement social et militant .....	8
1.2. Le contexte socio-politique actuel de l'IAE : des réformes et des données pour comprendre les besoins .....	12
1.3. État des recherches sur l'insertion : des perceptions et principes qui expliquent le fonctionnement des structures ? .....	15
II – Conséquences et défis concrets pour les SIAE, des tensions sur le secteur et sur les missions des structures face à l'instabilité .....	20
2.1. Des tensions structurelles et organisationnelles à considérer dans les pratiques .....	20
2.2. Des impacts sur la mission sociale d'insertion menant à une fragilisation de l'accompagnement .....	25
2.3. Analyser les influences qui pèsent sur la mission d'innovation sociale et territoriale .	27
III – Stratégies de résilience et leviers d'adaptation : des facteurs internes et externes pour faire face aux défis .....	32
3. 1. Les facteurs internes de résilience : l'innovation, la diversification et l'anticipation comme « choix stratégiques » .....	32
3.2. Les facteurs externes de cette survie, une veille nécessaire des réglementations et d'une crédibilité .....	36
3.3. Les limites de cette résilience, entre maintenir un équilibre et une vision optimiste de l'avenir .....	39
CONCLUSION	43

# INTRODUCTION

« Le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin. »  
(Voltaire, 1759).

**R**EN Formation est une association Loi 1901 née du besoin de former les salariés d'une structure d'Insertion par l'Activité Économique (REED), en 1999. Organisme de formation, elle agit dans le but d'aider REED, et répond à l'enjeu de formation qui entoure l'insertion.

REED (Rhône Emplois Explorations Développement) est une association Loi 1901 faisant partie des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE), créée en 1991 afin de favoriser l'intégration sociale et professionnelle de demandeurs d'emploi. Elle possède trois agréments : une Association Intermédiaire, qui met à disposition du personnel pour des missions de remplacement à travers des prestations telles que l'hôtellerie, le secrétariat, la manutention, le bâtiment, le ménage et la garde d'enfant. Le deuxième agrément est l'Atelier et Chantier d'Insertion, qui permet de former les personnes en parcours sur différents domaines (espaces verts, BTP, second d'œuvre, collecte d'encombrants). Le jardin d'insertion (lien social, insertion, pédagogie) et la recyclerie de Rillieux-la-Pape (collecte d'objet, valorisation, redistribution, sensibilisation) s'inscrivent dans cette optique de favoriser le développement de compétences sur le terrain. Enfin, l'agrément Entreprise d'Insertion obtenu en 2018 permet trois activités : le recyclage, l'entretien d'espaces naturels, l'upcycling et la vente de mobilier professionnel. Le groupe GEIM (Groupe d'Emplois Innovations Métropole) est un groupe économique solidaire et regroupe les associations de REED, REN et REF (association de service à la personne). GEIM promeut des valeurs d'humanité, de proximité, de réactivité et de qualité.

REN (Rhône Emplois Nouveaux) accompagne donc depuis 1999 les personnes en recherche d'emploi, en reconversion professionnelle ou les salariés dans leur développement professionnel. REN propose des formations autour de quatre pôles indispensables au développement professionnel : le pôle Numérique, avec ses initiations Numérique et perfectionnements Bureautique, le pôle Linguistique, avec son centre d'examen DELF et DALF (certification de langue française), le pôle d'Accompagnement vers et dans l'emploi, qui propose un accompagnement RSA, des formations CléA (certificat de connaissances professionnelles) et une action collective PERLE (pour les personnes accueillies en structure d'hébergement) et enfin le pôle Transition écologique, avec ses parcours de formation de Réemploi et de Gestion des déchets. Certifiée Qualiopi, Charte H+, Charte de la diversité et Engagé à Lyon, l'association est particulièrement engagée dans la qualité, l'inclusivité et la citoyenneté. L'association est en partenariat avec une diversité d'acteurs : la Région AURA, la Métropole Grand Lyon, France Travail, la MMIE (Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi), les HCL (Hospices Civils de Lyon), et des ressourceries du territoire (Rillieux-la-Pape, ValHorizon, Le Foyer Notre Dame des Sans-Abri), avec qui elle collabore sur des formations et interventions spécifiques. Cela lui permet d'agir le plus largement possible. L'analyse portera principalement sur REN, où la majorité de mes observations de terrain ont

été réalisées, ainsi que sur REED, en particulier son Atelier Chantier d'Insertion (ACI), qui constitue la part principale de son activité.

GEIM s'inscrit dans le modèle de ce que l'on nomme un Groupe Économique Solidaire (GES). Selon la définition proposée par Coorace, réseau national de l'économie sociale et solidaire regroupant près de 600 entreprises d'utilité sociale, un GES se caractérise par une offre de services coordonnée, une stratégie globale de valorisation et de dynamisation des compétences et des emplois, une gouvernance unifiée, une logique de mutualisation des ressources et des moyens et une communication globalisée.

Dans le cadre de mon master 1 d'économie sociale et solidaire à l'Université Lumière Lyon 2, j'ai eu l'opportunité de réaliser un stage de trois mois dans l'association REN Formation, pour répondre à une mission de développement. Dans ce cadre, j'ai pu observer et comprendre les enjeux de la formation pour une SIAE, ses difficultés et ses impacts. Mes missions de stage étaient de promouvoir une formation de développement durable menant au métier d'Agent Valoriste (le secteur du développement durable n'étant pas forcément apprécié du public malgré ses débouchés fructueux), recruter les stagiaires de la prochaine formation, aider à la communication des actions de formation ainsi qu'à la réponse aux appels d'offres publics. L'association a en effet décidé récemment de se concentrer sur ses formations liées à la transition écologique et de créer un poste de chargée de développement spécifique.

Cette immersion dans le champ de la formation à destination des publics de l'IAE m'a permis de constater que la pérennité de la structure reposait sur un ensemble d'actions ciblées, pensées stratégiquement en vue d'assurer sa durabilité ; cet ancrage dans une logique de projection à long terme constitue l'une de ses spécificités majeures.

En effet, ces questions de ressources et de gestion sont propres aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'économie sociale, née avec le mouvement ouvrier du XIX<sup>e</sup> siècle pour résister à la logique productiviste et la précarité de la révolution industrielle, apparaît à travers des Sociétés de secours mutuels et des coopératives de production. Déjà, se pose la question d'une gestion particulière : démocratique et participative, avec des profits encadrés. L'économie solidaire émerge, quant à elle, dans les années 1970 (et initiée par Eme et Laville en 1988) à la suite d'une double crise : une crise des valeurs (avec de nouveaux mouvements sociaux naissant) et une crise économique (avec une montée du chômage et de l'exclusion sociale), l'État étant incapable de répondre à ces crises, les partisans d'une économie plus solidaire décident de s'en charger<sup>1</sup>. C'est dans ce contexte que naît le principe de l'IAE, afin de trouver une solution aux nombreuses personnes touchées par le chômage et l'exclusion sociale, au début des années 1980. En effet, l'ESS a favorisé l'émergence de l'IAE en portant des valeurs communes de solidarité et d'inclusion par l'emploi.

Initialement, ce sont des travailleurs sociaux en quête d'une alternative au travail social de l'époque qui ont créé cette idée de structure d'insertion par l'activité économique. A l'époque,

---

<sup>1</sup>ZIMMER Magali., 2016, « L'étude des dynamiques de l'économie solidaire à travers les travaux de K. Polanyi », *Emes*.

le travail social est estimé trop assistanciel (ou système beveridgien, d'universalité, uniformité et unité, financé par l'impôt) et occupationnel (dans le seul but d'occuper), il ne conduit pas vraiment son public à l'emploi durable. Ces structures d'IAE ont donc vu le jour afin de répondre à une problématique de dépendance et placer le contrat de travail au cœur de la préoccupation en vue de former et accompagner le public en insertion vers l'emploi pérenne<sup>2</sup>.

En effet, le chômage est, depuis toujours, une problématique sociale. Encore aujourd'hui, il est largement quantifié dans le but de comprendre la situation du marché du travail, les dynamiques sociales et orienter les politiques publiques. Aujourd'hui le chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) a un poids important en France puisque 2,3 millions de personnes sont comptabilisées comme étant au chômage par le BIT. Cela impacte les politiques de l'emploi et les dépenses publiques (173 200 nouveaux contrats signés en SIAE en 2023 selon la DARES<sup>3</sup>).

Les SIAE sont ainsi des initiatives sociales et solidaires mais en charge d'une mission d'intérêt général, elles sont donc pourvues d'une double fonction : une fonction économique, pour faire tenir la structure et rendre compte de ses résultats à ses financeurs et à France Travail qui la subventionnent et lui adressent des candidats, et une fonction sociale, qui est d'insérer correctement les personnes éloignées de l'emploi avec un accompagnement durable. Tandis que certaines structures rencontrent des difficultés à articuler l'ensemble de leurs fonctions et à s'adapter au rythme imposé par la conjoncture, d'autres parviennent, au contraire, à se développer et à se renforcer d'année en année.

Au regard de ces constats, de l'importance des enjeux liés au chômage, à l'exclusion, aux politiques de l'emploi, ainsi qu'à la multiplication des cessations d'activité parmi les structures concernées, le choix de la thématique suivante s'est imposé : **La résilience des SIAE à l'épreuve de l'instabilité : défis actuels et stratégies d'adaptation, l'exemple de GEIM**. Ce qui entraîne une série de questions : Quels sont les défis rencontrés par les SIAE ? Comment se pérennisent-elles ? Comment développent-elles des capacités de résilience face aux instabilités ?

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) définit la résilience selon plusieurs champs. En mécanique, il s'agit de la résistance d'un matériau au choc. En zoologie, il s'agit de la capacité de reproduction d'une espèce animale inemployée en raison d'une ambiance hostile. Au sens figuré, d'une force morale. Ces trois définitions semblent finalement adaptées au sens donné au sujet dans ce mémoire. Une résilience face au choc économique, une capacité de renouvellement de la structure avec un gouvernement parfois hostile, et la force morale ou volonté de résister et de se relever malgré les imprévus. L'instabilité est quant à elle définie comme le caractère de ce qui a tendance à changer continuellement.

---

<sup>2</sup> PENAUX Mélanie, SERVANT Laure., 2012, « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », *Le Sociographe*, Hors-série 5(5), 159-182.

<sup>3</sup> Données de la DARES, 2025, consultable sur le site : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr>

La capacité de résilience d'une structure apparaît fortement mise à l'épreuve par l'instabilité économique et politique contemporaine. Toutefois, l'hypothèse formulée ici est que cette résilience dépend également de facteurs internes propres à chaque organisation : caractéristiques structurelles, choix stratégiques, et modes de gouvernance. Certaines structures, ne parvenant pas à opérer les ajustements nécessaires, peineront à se maintenir, tandis que d'autres, plus enclines à anticiper et à structurer leurs décisions, seront en mesure de renforcer leur ancrage et leur pérennité.

En vue de vérifier ces hypothèses, une enquête a été menée et des entretiens ont été réalisés avec des acteurs clés de la gestion des SIAE dans le but de confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses et d'élargir les perspectives d'analyse. L'enquête s'est déroulée d'avril à juin 2025 au sein de la SIAE du groupe GEIM (acteur majeur de l'insertion à Lyon, recensant trois structures, 604 salariés en insertion et 140 employés permanents). Nous avons commencé par une phase exploratoire pendant laquelle la lecture de la littérature des SIAE et l'observation du fonctionnement de REN (ainsi que de leur documentation interne) nous ont permis de mieux comprendre leur fonctionnement. Ensuite, nous avons réalisé trois entretiens semi-directifs d'une durée allant de quarante minutes à une heure avec trois acteurs de GEIM, afin de croiser nos découvertes concernant les facteurs de résilience avec leurs réalités. Les acteurs choisis sont le directeur d'un organisme de formation (OF) à destination d'un public de SIAE (choisi pour sa connaissance approfondie du monde de l'ESS et son rôle dans les décisions du groupe), le directeur général et fondateur d'un groupe économique solidaire (GES) dans l'insertion (choisi pour son rôle de fondateur et les crises qu'il a surmontées) et la coordinatrice pédagogique d'un organisme de formation (OF) à destination d'un public de SIAE (choisie pour son ancienneté et sa vision de l'application des décisions sur le terrain). Ces entretiens se sont appuyés sur un guide réalisé en amont, adapté aux personnes interviewées. Ces entretiens ont ensuite été retranscrits, codés sur *Taguette* et analysés au regard de la littérature et des observations. Le guide d'entretien, destiné à recenser les thématiques clés à explorer ainsi que les questions à adresser aux acteurs concernés, a été réalisé pour nous éclairer et apporter au mieux une réponse à cette problématique en ciblant des questions de choix de gestion, d'objectif social et économique, de contraintes et de vision de l'avenir.

Afin d'apporter une réponse approfondie à cette problématique, ce travail s'ouvrira sur un cadrage contextuel et théorique du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE), en analysant l'écosystème dans lequel évoluent les SIAE. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux conséquences concrètes de l'instabilité sur ces structures, ainsi qu'aux contraintes auxquelles elles sont confrontées au quotidien. Enfin, la dernière partie portera sur les stratégies de résilience mises en œuvre — ou non — par les SIAE pour faire face à ces défis.

## **I – Cadrage contextuel et théorique de l'IAE : un secteur hybride sous tension**

L'insertion par l'activité économique (IAE) fait ainsi partie de l'économie sociale et solidaire, de par son but autre que le seul partage des bénéfices (ses missions sociales d'accompagnement vers l'emploi durable de public éloigné de l'emploi), et de par son organisation interne régie par une gouvernance démocratique et une lucrativité limitée. Si les structures d'IAE ne sont pas gérées par l'État, elles s'ancrent dans un environnement fortement influencé par ce dernier.

L'objectif de cette partie est de comprendre le cadre de l'IAE, ce qui l'a fait naître ainsi que son fonctionnement et sa gestion spécifique. L'hypothèse est que les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont nées dans un contexte économique et politique particulier. Elles y demeurent, ce qui influence leur fonctionnement et leur gestion. Afin d'infirmer ou de confirmer cette hypothèse, nous commencerons par étudier l'émergence et le fonctionnement des SIAE, puis nous étudierons le contexte socio-politique actuel et enfin nous présenterons l'état des recherches sur le sujet.

### **1.1. L'émergence et le fonctionnement des SIAE comme mouvement social et militant**

Le contexte d'émergence et le fonctionnement des structures d'IAE nous permettent de mieux comprendre leurs ambitions. Nous commencerons donc par comprendre comment est apparu ce concept.

#### **De l'émergence à l'institutionnalisation de l'IAE**

*« Les mouvements collectifs [...] se définissent surtout par la façon dont ils mettent de l'avant des questions culturelles, qui deviennent cruciales pour la vie individuelle et collective. Ce sont des questions qui naissent des actions de ces mouvements et qui se propagent dans l'ensemble de la vie sociale. » (Farro, 2000, p.23).*

La notion d'insertion est née dans les années 1970, via les débats sur les rapports des commissions du VI<sup>e</sup> et VII<sup>e</sup> Plans. Apparaît alors une différenciation entre l'insertion des « jeunes » (délinquants, éducation populaire) et celle des « pauvres » (les individus exclus du développement économique dans un contexte d'accès généralisé à la consommation). En effet, depuis 1881 l'enseignement est gratuit en France grâce aux lois Jules Ferry. L'objectif premier de ces lois était de rendre obligatoire l'enseignement dans le but d'instruire les citoyens et ainsi protéger la République en l'émancipant de l'Église.<sup>4</sup> Cependant beaucoup décrochent. L'enjeu

---

<sup>4</sup> PERROT Norbert., 2023, « La place des intérêts marchands dans les formations professionnelles », *Administration & Éducation*, 180(4), 91-97.



est donc de leur trouver des solutions. Ensuite, la loi RMI (revenu minimum d'insertion) de 1988<sup>5</sup> vient institutionnaliser le concept d'insertion en le déclarant comme un impératif national. L'IAE, quant à elle, émerge avec les Groupes d'actions éducatives concertées (GAEC) qui regroupent des professionnels de l'animation, du travail social et de la formation d'adultes. *« Militants engagés dans l'éducation populaire, ces pionniers de l'insertion refusent de réduire la formation des jeunes sans qualification à une adaptation aux contraintes du système productif ou de se résigner à une installation dans des processus d'assistance : ils sont à l'origine des structures dites d'“insertion par l'économie” »* (Mauger, 2001, p.10). Nous comprenons donc la logique de lutte contre l'adaptation au système au profit d'une adaptation aux personnes, et pouvons considérer l'émergence de l'IAE comme partant d'un mouvement collectif défini selon Antimo Farro, chercheur en sociologie.

La notion d'IAE va ensuite s'institutionnaliser, tout d'abord avec loi de Martine Aubry du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, jusqu'à l'Accord-cadre entre Pôle emploi, l'État et l'IAE en 2015. Cet accord a permis de favoriser une meilleure articulation entre les politiques publiques et l'emploi et les initiatives locales d'insertion. Le Pacte d'Ambition pour l'insertion par l'activité économique en 2019 permet aussi cette institutionnalisation. Il vise à transformer l'IAE d'un dispositif social en un levier structurant de l'inclusion professionnelle, avec pour objectif ambitieux de doubler le nombre de personnes accompagnées. Ce Pacte a, par ailleurs, fait apparaître un nouvel outil numérique : la plateforme de l'inclusion (regroupant les annonces d'emplois destinés aux personnes en insertion). Maintenant largement institutionnalisées, les SIAE voient leur coordination avec les acteurs institutionnels renforcée. Ces accords ont permis de mettre en place des outils, une feuille de route opérationnelle, pour améliorer l'accompagnement de ce public éloigné de l'emploi. Cette coordination a aussi contribué à octroyer plus de visibilité et de pérennité aux actions communes effectuées. L'institutionnalisation de l'IAE souligne le rôle prépondérant de l'État dans la régulation et l'encadrement des publics en difficulté, notamment à travers les dispositifs organisationnels de la politique de l'emploi.

Aujourd'hui, les SIAE sont nombreuses mais leur fonctionnement s'est complexifié en raison de leurs multiples intervenants.

## **Fonctionnement et gestion spécifique des SIAE selon les besoins et devoirs**

Pour analyser le fonctionnement (complexe) des structures de l'IAE, commençons par évoquer ses différents agréments :

- L'atelier chantier d'insertion (ACI), qui propose un emploi encadré sur des chantiers collectifs ;
- L'association intermédiaire (AI), qui met à disposition des personnes en insertion auprès d'autres structures pour des missions temporaires ;

---

<sup>5</sup> Loi n°88-1088 du 1 décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion, consultable sur le site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

- L'entreprise d'insertion (EI), qui emploie des personnes en insertion sur des postes de production ;
- L'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), qui propose des missions d'intérim à des publics en difficulté.

Ces différents agréments permettent au public éloigné de l'emploi d'avoir différentes solutions selon le besoin. Chaque agrément a un fonctionnement spécifique et des intervenants différents. Dans le cadre de cette étude sur la résilience, nous nous concentrerons sur les ACI (le « *premier échelon de l'insertion* » selon les acteurs de l'IAE) et sur la formation des salariés en insertion. L'ACI de REED est basé à Rillieux-la-Pape (commune située dans la subdivision du Plateau Nord de la Métropole de Lyon) et emploie actuellement 195 salariés en insertion. La formation est quant à elle réalisée par REN, qui a formé 1 035 stagiaires en 2024. Cela nous permettra de comprendre comment ces activités participent à la résilience de la structure.

L'IAE entretient un lien spécial avec l'État. L'État participe en effet au financement de l'IAE en versant des subventions qui servent à la rémunération des salariés en contrat aidé. Au niveau économique global, la SIAE permet à l'État d'activer des dépenses passives : l'État finance des formations et des contrats aidés plutôt que le RSA. Ainsi, les chiffres du chômage baissent, il est donc dans l'intérêt de l'État de participer à ces financements d'insertion. Cependant, les conditions de financement des SIAE restent exigeantes : dans les ACI la production liée au métier support, par exemple la vente de la ressource chez GEIM, ne doit pas excéder 30% et les subventions 70%. Certaines structure d'IAE décident alors de manager comme des entreprises classiques, attachées à leurs propres ressources et recrutent essentiellement des personnes avec moins de difficulté, dans le but d'avoir une meilleure productivité et plus de sorties positives (et donc plus de subventions). La formation de leurs salariés passe alors au second plan : elle est réalisée hors du temps de travail. Ici, les partenariats priment sur l'accompagnement.<sup>6</sup>

L'activité de formation, particulièrement rentable pour certaines SIAE, reste en grande partie dépendante des marchés publics qui en assurent le financement. Or, ces derniers orientent fortement les thématiques proposées en fonction des priorités politiques du moment. Ainsi, après une période marquée par une forte incitation à développer des formations dans le champ du numérique, justifiée notamment par la lutte contre la fracture numérique, l'accent est désormais mis sur les thématiques liées au développement durable, devenues centrales dans les appels à projets actuels. C'est suite à ce constat que REN a commencé à développer des formations liées au développement durable, allant jusqu'à créer des certifications professionnelles enregistrées au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Délivrées par le ministère du Travail, ces certifications sont remises par l'intermédiaire de France Compétence. L'organisme de formation en propose trois : Agent valoriste des biens de consommation courante, Agent polyvalent de gestion et de valorisation des déchets et Agent technique de réception et de valorisation des déchets. Une volonté de différenciation énergivore

---

<sup>6</sup> PENAUX « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », p.173

puisque l'organisme s'est vu retirer l'une de ses certifications à cause d'une erreur de longue date, repoussant ainsi une session de formation.

Ce fonctionnement va imposer aux structures une certaine gestion. Les SIAE doivent en effet adopter une gestion spécifique, dans le but de créer du lien avec des acteurs du territoire engagés pour l'inclusion (qui repèrent et conduisent les personnes éloignées de l'emploi vers la SIAE, comme France Travail ou des associations œuvrant pour l'insertion). Leur but est aussi de se développer commercialement afin de pérenniser et renforcer les compétences via des relations commerciales entre entreprises privées et marchés publics et privés, ainsi que de concilier leur mission sociale et leur mission économique car leur capacité à insérer est évaluée et financée ; leur chiffre d'affaire provient de la production des salariés en parcours d'insertion et la rotation régulière des salariés ainsi que la formation des salariés représente une interruption dans la production (surtout lorsqu'il s'agit de salariés particulièrement productifs). De plus, afin d'amplifier leur impact long terme, les SIAE doivent répondre aux enjeux écologiques et numériques, proposer des certifications et labellisations pour mettre en avant la qualité de leur accompagnement (ex RSEi), et effectuer des évaluations d'impact social pour mesurer leurs retombées. Les structures doivent aussi professionnaliser leur marketing et leur communication dans le but de mieux faire connaître leur service pour qu'il soit détecté plus facilement par les acheteurs publics et privés. L'une de mes missions de stage consistait, justement, au sein de REN, à mieux faire connaître l'association. En effet, selon l'Avise (centre national de compétences de l'innovation sociale) : *« Pour les SIAE, le développement commercial est un des leviers au service de l'emploi durable. Il constitue un outil de pérennisation ou de développement de leur modèle et de renforcement des compétences des salariés en parcours. »* (Avise).<sup>7</sup>

Prendre en compte la complexité des financements ainsi que les objectifs de la structure permet de procéder à des choix de gestion, qui vont reposer sur plusieurs facteurs : l'organisation, son territoire, son histoire, mais aussi la localisation géographique (les SIAE en territoire urbain et rural n'ont pas les mêmes problématiques, les mêmes problèmes de mobilité) et le type de structure (les ACI, EI, ETTI et AI n'ayant pas les mêmes exigences). Il existe en effet une graduation des agréments. L'ACI étant un dispositif de premier niveau, il recrute les personnes les plus éloignées de l'emploi du public de l'insertion. Le statut juridique est aussi un facteur différenciateur car poursuivant si la structure est portée par une association, une collectivité ou une entreprise, les instances décisionnaires ne sont pas les mêmes et n'auront pas les mêmes orientations (CA, chef d'entreprise, etc.)<sup>8</sup>. Le groupe GEIM est une association de Loi 1901, régie par un conseil d'administration, dans une zone urbaine (Lyon), avec une histoire vieille de 30 ans (historiquement fondée pour insérer les réfugiés algériens dans la société).

---

<sup>7</sup> AVISE, 2023, consultable sur [www.avise.org/insertion](http://www.avise.org/insertion).

<sup>8</sup> PENAU « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », p.175

La gestion des SIAE est donc spécifique, différente d'une entreprise classique. Cependant, Bernard Balzani<sup>9</sup>, chercheur en sociologie, nous décrit comment les SIAE se transforment en empruntant les outils de gestion des organisations classiques (grille d'évaluation, évaluation par poste de travail). En effet, les SIAE connaissent, depuis leur existence, des transformations tant sur le plan des financements, des politiques publiques, de la gestion, des outils, des acteurs, de la professionnalisation et des technologies. Cela illustre les tendances profondes à propos de notre conception de l'insertion. Les acteurs en jeu dans ces transformations ne sont pas uniquement ceux de l'IAE, mais aussi l'État, les élus locaux, la société civile (comme opinion publique) et les chercheurs. L'IAE serait finalement le médiateur entre l'État et les citoyens, en participant aux évolutions du système économique (via son impact sur le système d'emploi et les politiques de lutte contre le chômage). L'État, par ses actions avec l'IAE, permet de rectifier les dysfonctionnements du système économique libéral, pour plus de justice. L'auteur confirme que l'orientation de la structure (instrumentalisation politique ou innovation sociale) « *dépend donc étroitement de la capacité et/ou de la volonté des responsables associatifs* » (Balzani, 2022, p.103). Il ajoute que la logique sociale des SIAE est « *invisibilisée* » car elle n'est pas mesurée par les outils de gestion proposés par les partenaires publics.

L'émergence et le fonctionnement des SIAE nous expliquent ainsi pourquoi sa gestion est spécifique. Depuis son émergence, le contexte socio-politique a changé et nous questionne sur l'influence qu'il a sur le secteur de l'IAE.

## **1.2. Le contexte socio-politique actuel de l'IAE : des réformes et des données pour comprendre les besoins**

Afin de mieux envisager le cadrage contextuel du secteur de l'insertion par l'activité économique, nous nous intéresserons aux réformes politiques récentes ainsi qu'aux données démographiques actuelles.

### **Des réformes politiques qui modifient les priorités**

Aujourd'hui, plusieurs événements récents permettent de contextualiser l'IAE, illustrant les dynamiques actuelles (2025) du secteur :

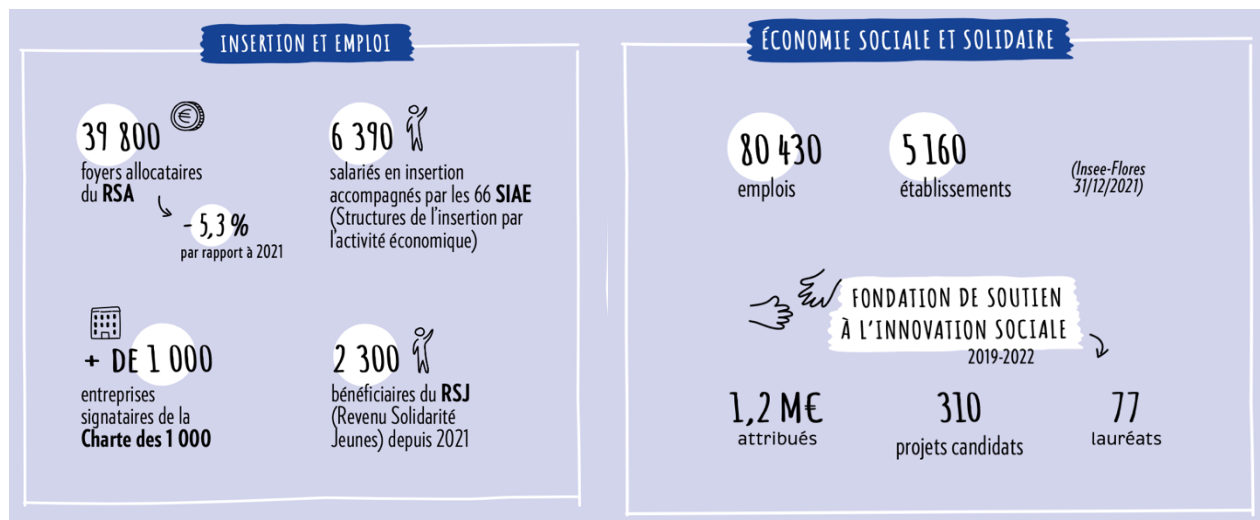
- La réforme RSA, qui impose aux bénéficiaires du RSA une participation à quinze heures hebdomadaires d'activité ;
- La réduction des financements pour les emplois aidés, un projet de loi de finance prévoyant une diminution des crédits alloués aux contrats aidés, notamment les Parcours Emploi Compétences ;
- L'extension du programme « TZCLD » (75 territoires habilités) ;

---

<sup>9</sup> BALZANI Bernard., 2022, « L'IAE : un monde social à la reconquête du pouvoir d'agir au sein des politiques publiques d'insertion », *Empan*, 127(3), 96-103.

- Le Congrès de la Fédération des entreprises d'insertion, dont les échanges ont notamment porté sur l'importance de former les salariés en insertion aux métiers en tension et aux métiers d'avenir, tels que ceux liés à la transition écologique et numérique ;
- Le taux de chômage spécifique à la Métropole de Lyon (contenant ses 58 communes et 1,4 million d'habitants) de 6,8%, soit en baisse depuis 2020 ;
- La circulaire Retailleau sur la naturalisation des étrangers durcissant l'accès à la nationalité française ;
- La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire, dite AGECE (2020), qui fête ses cinq ans mais continue d'influencer largement le secteur via ses objectifs de changer de modèle de production et de consommation. L'objectif premier de cette loi est de mettre fin au plastique à usage unique d'ici 2040, et cela via cinq axes : sortir du plastique jetable, mieux informer les consommateurs, lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire, agir contre l'obsolescence programmée et mieux produire.<sup>10</sup>

**Figure 1. L'insertion et l'emploi (Grand Lyon Métropole - 2024)<sup>11</sup>**



Cette illustration de Grand Lyon Métropole, dans son rapport des chiffres clés, nous montre l'ampleur de l'insertion sur le territoire de la Métropole de Lyon en 2024 : 39 800 foyers allocataires du RSA (revenu de solidarité active, dont les conditions d'accès sont de ne pas avoir de ressource, avoir au moins 25 ans et résider en France de manière stable et effective), 6 390 salariés en insertion accompagnés, 66 SIAE, plus de mille entreprises signataires de la Charte des 1 000 (un partenariats entre entreprises prêtes à s'engager pour l'insertion et l'emploi sur le territoire) et 2 300 bénéficiaires du revenu solidarité jeunes. Concernant l'économie sociale et solidaire, elle permet 80 830 emplois et 310 projets avec la Fondation de soutien à l'innovation sociale, créée en 2019 à l'initiative de la Métropole. Ces chiffres nous permettent de mieux apprécier l'insertion sur le territoire de la Métropole de Lyon.

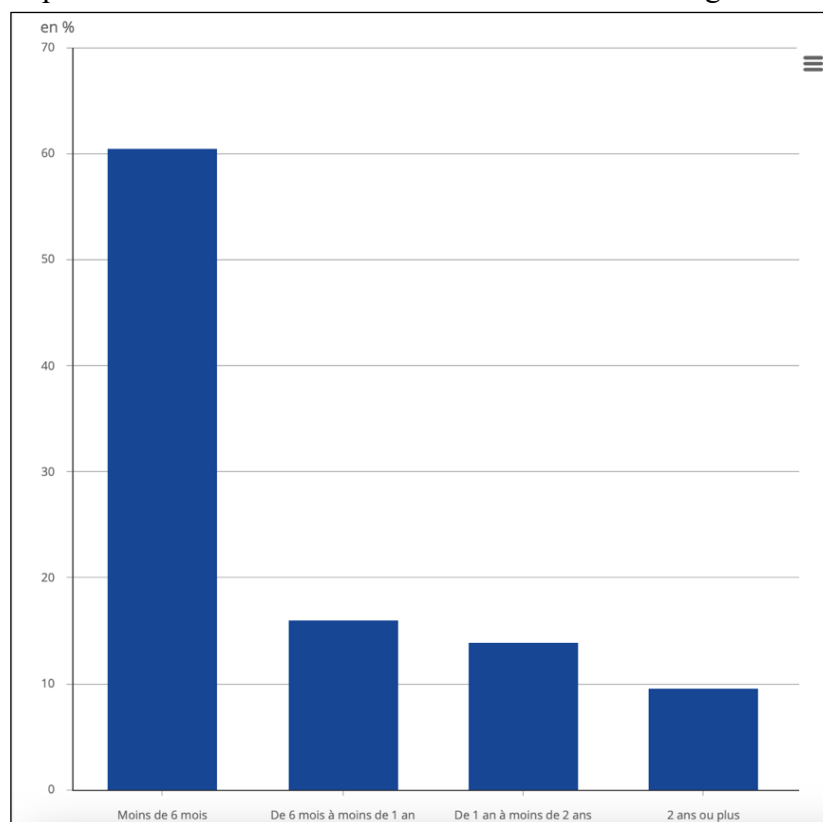
<sup>10</sup> Loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, consultable sur le site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>11</sup> Tiré du rapport des chiffres clés de Grand Lyon Métropole, consultable sur le site [www.business.onlylyon.com](http://www.business.onlylyon.com)

## Une mesure du chômage pour appréhender le contexte

Mesurer le chômage permet de gérer les budgets sociaux (allocations, RSA) et comprendre les dynamiques sociales (précarité, exclusion). Ainsi, nous pouvons l'analyser pour comprendre ce contexte. Au niveau départemental, le Rhône reste inférieur à la moyenne nationale avec un taux de chômage de 6,4%. Au niveau des profils, les jeunes (les 15-25 ans représentent 17% car ils sont hétérogènes, ont peu d'expérience professionnelle, sont en recherche d'un premier emploi, plus fréquemment en CDD) et les moins diplômés (les personnes ne détenant aucun diplôme ou uniquement le brevet des collèges représentent 13,3%) sont les plus touchés par le chômage. Pour ce qui est du temps passé au chômage, les données révèlent que 75 % des demandeurs d'emploi étaient en situation de chômage depuis moins d'un an et à l'inverse, 25 % d'entre l'étaient depuis plus d'un an (considérés alors comme chômeurs de longue durée). Le temps passé au chômage a son importance car plus il est élevé, plus il est difficile de trouver un emploi et cela impacte l'insertion. Cela nous donne aussi une idée de la performance des politiques et des structures d'insertion. Concernant la situation précédant le chômage, 50,9% de l'ensemble des personnes au chômage le sont à la suite de la fin d'un emploi en CDD (72,9% chez les jeunes). Ensuite vient la situation du licenciement (10,6% l'ont subi juste avant le chômage).<sup>12</sup>

**Figure 2.** Répartition des chômeurs selon l'ancienneté au chômage en 2023 (INSEE)



<sup>12</sup> Données de l'Insee, 2023, consultable sur le site [www.insee.fr/fr/statistiques/4805248](http://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248)

Cependant, il existe une différence entre le nombre de personnes au chômage au sens du BIT et le nombre de personnes inscrites à France Travail (établissement public chargé de l'emploi en France<sup>13</sup>) car certaines sont sans emploi mais ne remplissent pas une des trois conditions du BIT. Au sens de ce dernier, un chômeur est une personne qui est sans emploi, disponible immédiatement pour travailler et en recherche active d'emploi. Être inscrit à France Travail requiert une démarche administrative et une actualisation mensuelle, il s'agit de personnes sans emploi et qui doivent effectuer des actions de recherche d'emploi. Au premier semestre de 2023, 2 198 000 personnes sont au chômage selon le BIT mais 3 024 000 personnes sont inscrites à France Travail, soit 1,38 fois plus de personnes.

De plus, la mesure du chômage selon la définition du BIT est remise en question car elle ne prend pas en compte le « halo du chômage » (défini par Freyssinet) qui regroupe les personnes dont les situations d'emploi, de chômage et d'inactivité (sans emploi mais ayant abandonné la recherche) se chevauchent, et qui sont néanmoins dans une situation de précarité. Selon l'INSEE, deux millions de personnes appartiennent au halo du chômage.<sup>14</sup>

Il est essentiel de prendre en compte ces disparités car pour être recruté dans une SIAE, les intéressés doivent obtenir une prescription d'éligibilité. Pour cela il faut être orienté par un acteur agréé, le principal étant France Travail, qui repère, oriente et donne accès à un contrat (le Contrat à Durée Déterminée d'Insertion) de vingt-quatre mois maximums dans une SIAE. Les personnes éligibles sont surtout : des bénéficiaires du RSA (revenu de solidarité active), des demandeurs d'emploi longue durée, des jeunes sans qualification, des personnes en situation de handicap, des réfugiés et des personnes en situation de précarité. Les personnes accompagnées par les SIAE, communément qualifiées d'éloignées de l'emploi, ne correspondent pas nécessairement à la définition du chômage établie par le BIT. Par ailleurs, les recherches sur l'insertion professionnelle révèlent des interprétations divergentes.

### **1.3. État des recherches sur l'insertion : des perceptions et principes qui expliquent le fonctionnement des structures ?**

De nombreux travaux de recherche se sont déjà penchés sur les enjeux de l'insertion, ainsi que sur ses liens avec les dynamiques sociales et politiques. Dans cette perspective, il s'agira ici de présenter un état des réflexions portant à la fois sur la société dans son ensemble et sur le fonctionnement des SIAE, afin de construire un cadrage théorique pertinent pour notre analyse.

#### **La littérature sur la société globale, un socle des perceptions sur l'insertion**

Claude Dubar<sup>15</sup>, sociologue français, avance le fait que l'insertion professionnelle serait socialement construite. En effet, il explique qu'elle est inscrite historiquement dans une certaine

---

<sup>13</sup> Ses principales missions sont : d'accueillir et accompagner, de prospecter et mettre en relation, de contrôler, d'indemniser, de maîtriser les données et relayer les politiques publiques.

<sup>14</sup> Données de l'Insee, 2023, consultable sur le site [www.insee.fr/fr/statistiques/4805248](http://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248)

<sup>15</sup> DUBAR Claude., 2001, « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *Éducation et Sociétés*, no 7(1), 23-36.

conjoncture liée à l'économie et à la politique. Les différents taux de chômage au cours des siècles illustrent bien le lien avec la conjoncture. L'insertion est ensuite subordonnée à une « *architecture institutionnelle* » (Dubar, 2001, p.34) qui révèlent des liens particuliers entre les concepts d'éducation, de travail et de rémunération. Dans notre société et nos imaginaires collectifs, l'éducation nous mène au travail et à la rémunération. L'insertion dépend aussi de ses acteurs, qui sont eux-mêmes imbriqués dans des parcours liés à des « *inégalités sociales de réussite scolaire* ». Nous comprenons que selon lui l'insertion professionnelle est une construction sociale façonnée par l'histoire, les contextes économiques et politiques, les institutions, ainsi que les inégalités scolaires qui influencent les parcours des individus.

Concernant le chômage, étape initiale d'un processus d'exclusion professionnelle, l'économiste Éric Heyer<sup>16</sup> décrit son point de vue. Selon lui, lutter contre le chômage nécessite d'investir dans la qualité de l'emploi, de l'éducation et de la formation, du logement (le mal-logement serait lié au retard et décrochage scolaire), des produits (supplanter une stratégie de compétitivité hors prix à celle de compétitivité-prix) et enfin dans la qualité de notre cohésion sociale, qui est un déterminant important des performances économiques de notre pays et de la compétitivité de sa production. Si le chômage est une conséquence des constructions sociales de notre société, il se pourrait que l'insertion le soit également. Selon des chercheurs du LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail)<sup>17</sup>, chaque société développerait sa propre manière de structurer les politiques, les dispositifs, les règles et les acteurs liés aux relations entre éducation et travail. Trois rapports sociaux fondamentaux participeraient ainsi à la formation de types d'acteurs spécifiques et a un « *effet sociétal* » : le rapport éducatif, le rapport organisationnel et le rapport industriel. Cela nous rappelle la théorie de Dubar, en effet, « *La construction, historiquement située, des dispositifs et des conduites d'insertion est donc bien l'œuvre d'acteurs sociaux, en situation, dans une conjoncture donnée* ». (Dubar, 2001, p.27). Cette idée de construction pourrait expliquer notre réponse à cette problématique d'insertion.

Concernant notre système global, dans une société et une économie de plus en plus libérales (de protection des libertés individuelles), se pourrait-il que le travail social, inhérent à l'insertion, soit en train de devenir une activité libérale ? C'est la question que s'est posée Baptiste Lodéon<sup>18</sup>, en suggérant que cette dynamique de libéralisation du travail social soit née d'une suite de circonstances : la loi organique relative aux lois de finances (LOLF 2000s), prônant une culture de la performance dans l'action publique, la révision générale des politiques publiques (RGPP 2007), incitant à la réduction permanente des dépenses de l'État et la politique néolibérale de l'Union européenne de 2006. Dans ce paradigme émergent au début du XXI<sup>e</sup> siècle, l'État n'apparaît plus comme l'acteur exclusif du financement du travail social. Dans une logique de rationalisation budgétaire, il tend à en réduire le coût en diversifiant les sources de financement et en introduisant des logiques marchandes, afin de rendre l'action sociale plus rentable ou, tout du moins, moins coûteuse. L'État s'affaire à réduire le coût des dépenses sociales selon deux logiques : les activités lucratives qui tendent à s'autofinancer et les non-

---

<sup>16</sup> HEYER Éric., 2016, « Les raisons du chômage en France », *Idées économiques et sociales*, 185(3), 34-44.

<sup>17</sup> SAUSSOIS Jean-Michel, 1982, « Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne », *Sociologie du travail*, pp.113-116.

<sup>18</sup> LODEON Baptiste., 2020, « Le travail social : une activité libérale comme une autre », *Empan*, 119(3), 134.



lucratives qui doivent coûter moins. Quatre dynamiques permettent à l'État cela : l'ESS, dont les acteurs se voient petit à petit catégorisés en « *entrepreneurs sociaux* », le contrat d'impact social, qui permet d'investir les acteurs privés dans le financement d'actions sociales, la taylorisation de l'activité, qui consiste à réduire la quantité d'acteurs et instaurer une « *nomenclature des actes* », et enfin la marchandisation des prestations, qui consiste pour des entreprises aux actions détenues par l'État, comme La Poste, à proposer des actions sociales (comme proposer un abonnement mensuel pour que le facteur rende visite à un parent éloigné). « *C'est un fait, le travail social est aujourd'hui une activité relevant de la sphère du libéralisme économique* » (Lodéon, 2020, p.138). Cette libéralisation du travail social pourrait bien avoir des conséquences sur toutes les facettes de ce dernier. Une baisse de la masse salariale professionnelle, illustrée par la fusion ou fermeture de services d'association et l'incitation au bénévolat, la baisse des dépenses de fonctionnement (via le crowdfunding et le mécénat) et un nouveau management s'apparentant plus au secteur industriel classique.

## **Les études sur le fonctionnement et les partenariats, établis sur des principes**

D'autres chercheurs se sont intéressés au fonctionnement des SIAE et ont pensé des théories en observant des structures et leurs principes, notamment à travers leurs partenariats.

Les SIAE, comme vu plus haut, se doivent de concevoir des partenariats. Nous parlerons de partenariats sociaux (des partenariats entre une entreprise sociale et une entreprise commerciale) et de la coordination problématique entre la SIAE et l'entreprise commerciale qui en résulte. Le partenariat social se trouve donc entre la logique d'entrepreneuriat social et celle de responsabilité sociale de l'entreprises (RSE). Organisationnellement, ces partenariats auraient une multitude de bienfaits : pour chacune des structures mais aussi pour la société. Individuellement, il permettrait de réduire les coûts et d'accéder à des ressources. Cependant, ces partenariats sociaux menacent de détourner la mission principale de l'entreprise sociale en créant un « *isomorphisme* », donc une convergence de comportements. Les SIAE sont justement la forme la plus répandue des formes de partenariat social. Selon François Eymard-Duvernay<sup>19</sup>, économiste, il existerait quatre types de « *conventions constitutives d'entreprise* » : industrielle (avec un principe d'efficacité), marchande (avec un principe de concurrence), domestique (avec des principes de tradition, de proximité et de savoir-faire) et de réseau (avec un principe connexionniste, flexible). Selon certains, les SIAE se rapprocheraient de la convention *domestique* car elles peuvent proposer aux salariés en insertion de devenir des salariés permanents et d'aider les autres à s'en sortir à leur tour. Cependant, l'État voit l'IAE comme une structure de droit commun, et l'éphémérité ainsi que les conditions d'entrée font pencher Philippe Semenowicz<sup>20</sup>, chercheur en sciences économiques, pour une autre convention, la *civique* (principe d'intérêt général), de par sa finalité sociale d'insertion. La SIAE

---

<sup>19</sup> EYMARD-DUVERNAY François., 2006, « L'Économie des conventions : méthodes et résultats », *La Découverte*, Paris. 23-44.

<sup>20</sup> SEMENOWICZ Philippe., 2018, « Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique », *Revue Française de Socio-Économie*, 20(1), 217-234.

rencontre cependant d'autres « *principes supérieurs communs* » comme la concurrence dans sa production, l'efficacité nécessaire de la productivité des salariés et le connexionniste (le fait que des entreprises commerciales la sous-traitent), qui entrent en tension avec le principe civique. « *Chaque SIAE élabore donc en interne un compromis entre sa convention constitutive civique et les autres principes supérieurs communs auxquels elle se trouve inévitablement confrontée.* » (Semenowicz, 2018, p.223).

Les entreprises commerciales ont plusieurs intérêts à nouer des partenariats avec les SIAE : tout d'abord, l'insertion est devenue une clause sociale dans les marchés publics, et donc, un objet RSE pour les entreprises commerciales. Ensuite, cela leur permet de communiquer sur leurs actions sociétales (en prenant une SIAE comme fournisseur par exemple) et enfin, l'insuffisance de travailleurs disponibles constitue un moteur pour les entreprises commerciales à embaucher du public des SIAE. Ces partenariats peuvent bien se passer si les deux structures impliquées adoptent le même *principe supérieur* : si la SIAE fait passer les autres principes supérieurs avant celui civique ou si l'entreprise commerciale fait passer celui civique avant les autres (situations rares cependant). Semenowicz a ainsi imaginé un tableau recensant les caractéristiques de chaque partenariat avec la convention civique (cf. tableau 1). Il conclut en indiquant que « *Le contexte institutionnel modèle les conventions adoptées tout en autorisant généralement une pluralité de compromis.* » (Semenowicz, 2018, p.233).

**Tableau 1.** Les différents types de conventions d'insertion (Semenowicz)

Nature de la convention	Civique-marchande	Civique-industrielle	Civique-connexionniste
Principe supérieur commun organisant l'entreprise commerciale	Concurrence	Efficacité	Réseau
Perception de la SIAE par l'entreprise commerciale	Fournisseur	Formateur	Partenaire
Attentes de l'entreprise commerciale vis-à-vis de la SIAE	Réalisation d'une prestation	Résolution d'un problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée	Participation à une organisation flexible
Attentes de la SIAE vis-à-vis de l'entreprise commerciale	Contrats commerciaux permettant de faire travailler les personnes en insertion	Embauche de la personne en insertion à l'issue de son parcours	Implication dans l'acquisition de compétences transférables par les personnes en insertion
Contenu de la convention d'insertion	Mise en emploi temporaire de personnes en situation d'exclusion professionnelle	Qualification à un métier dans l'optique d'un recrutement en interne	Développement de l'employabilité par accumulation d'expériences professionnelles
Conditions de succès de la coordination	Prix conforme à ceux pratiqués par les fournisseurs concurrents	Formation d'une main-d'œuvre dont l'efficacité est satisfaisante	Réactivité permettant le bon fonctionnement en réseau

La littérature, qu'elle porte sur les dynamiques de la société dans son ensemble ou sur le fonctionnement spécifique des SIAE, constitue un appui précieux pour saisir les enjeux

contemporains de l'instabilité qui les traverse, ainsi que les représentations qui y sont associées. Comme le souligne le chercheur Balzani :

*« Ces transformations sont révélatrices des tendances profondes qui s'accélèrent à propos de la conception de l'insertion. »* (Balzani, 2017, p.96).

En résumé, l'étude de l'émergence de l'IAE jusqu'à son contexte socio-politique actuel, en passant par son fonctionnement et les études qui l'encadrent nous permettent de comprendre le cadrage contextuel et théorique. L'hypothèse que les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont nées dans un contexte économique et politique particulier — et instable — et y demeurent, influençant son fonctionnement et sa gestion est confirmée, élargie à l'influence de notre perception de l'insertion. Nous pouvons alors nous intéresser à ces influences et aux conséquences qui en découlent pour les SIAE.

## II – Conséquences et défis concrets pour les SIAE, des tensions sur le secteur et sur les missions des structures face à l'instabilité

**L**e contexte politique et documentaire nous a montré, à travers son évolution, que les structures œuvrant pour l'insertion de public éloigné de l'emploi sont influencées par les politiques publiques, le chômage, nos perceptions du système et les partenariats. Ainsi, cela nous amène à considérer leurs influences sur le secteur.

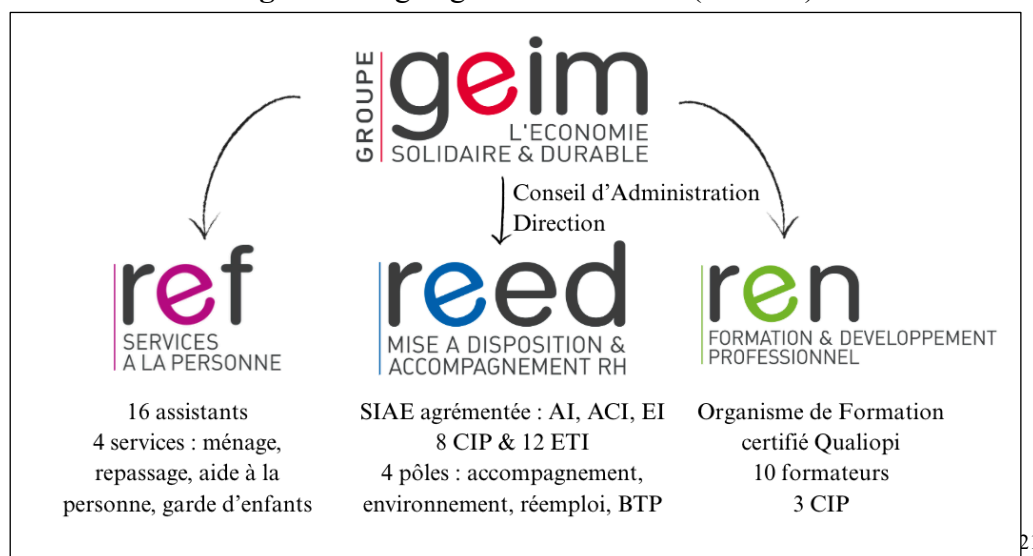
L'objectif de cette partie est d'analyser les conséquences qui découlent du contexte politique et économique actuel, les défis rencontrés par les structures d'insertion par l'activité économique. L'hypothèse est que les conséquences se ressentent sur le plan de la qualité de l'accompagnement, les défis seraient une tension entre la restriction budgétaire et les missions sociales. Afin d'infirmer ou de confirmer cette hypothèse, nous commencerons par étudier les tensions structurelles et organisationnelles de ce contexte instable. Ensuite, nous verrons ses impacts sur les missions d'accompagnement spécifiques à la SIAE. Enfin, nous nous intéresserons aux conséquences sur les missions d'innovation sociale et territoriale.

### 2.1. Des tensions structurelles et organisationnelles à considérer dans les pratiques

#### La structuration du groupe face aux défis du secteur de l'IAE

Pour répondre à l'ensemble de ses objectifs, GEIM est structuré selon l'organigramme suivant :

**Figure 3. Organigramme de GEIM (Munsch)**



<sup>21</sup> AI : association intermédiaire, ACI : atelier chantier d'insertion, EI : entreprise d'insertion, CIP : conseiller en insertion professionnelle, ETI : encadrant technique d'insertion, BTP : bâtiment et travaux publics.

Le directeur de REN décrit la mission principale du groupe comme : « *Notre mission commune, c'est accompagner les personnes éloignées de l'emploi vers la situation socioprofessionnelle. Ça, c'est une mission partagée avec une volonté de s'inscrire dans une dynamique de parcours, de se dire que les chemins sont rarement linéaires dans l'insertion.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Au total, dans son équipe permanente, GEIM emploie douze salariés permanents, REED cinquante, REN vingt-huit et REF trente-huit.

Dans le rapport d'activité de l'association de 2024, le directeur de REN revient sur les mots maîtres de la situation : climat d'insécurité récurrente, appels d'offres complexifiés, exigences administratives, financements incertains. Le contexte, selon lui, est la « *crise politique entre l'État et la Région AURA* », qui a conduit au blocage total des financements, mais aussi la politique d'austérité, défavorable à l'insertion. En plus de cela, la Région désengagée, le contexte tendu, la déflagration dans le secteur de l'IAE, les partenaires fragilisés et contraints, le paysage incertain et le ralentissement de la commande publique (FLE, Persévérance) ont amené cette instabilité. Le directeur conclut avec cette remarque : « *Cette situation interroge en profondeur l'équilibre entre performance sociale et logique de marché* ». Selon lui ainsi que la présidente, « *lucidité et résilience* » ont été requis afin d'affronter cette crise.

Nous comprenons alors la diversité des conséquences qui s'abattent sur le secteur de l'IAE et font naître un climat d'instabilité. Les conséquences découlant de l'instabilité que produisent le contexte socio-économique, les contraintes politiques, financières et le système se répercutent directement sur le secteur de l'IAE et sur les structures comme celle de GEIM. Parmi elles, la concurrence et l'offre inférieure à la demande sont des défis rencontrés dans le secteur.

« *Nous, on peut être en concurrence entre structures de l'IAE. On peut être en concurrence entre organismes de formation. On peut répondre à un marché les uns contre les autres. Donc on va pouvoir faire, pour gagner un marché, le meilleur moyen, ça reste de baisser le prix. Donc c'est une pratique concurrentielle qui peut être brutale, quoi.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE).

Ici, le directeur évoque le défi d'une concurrence inhérente aux secteurs de l'insertion et de la formation. Faire face à la concurrence implique de baisser les prix, ce qui peut ne pas être possible pour une structure. Cette concurrence peut engendrer des comportements spécifiques dits « *d'entrepreneur de l'insertion* », terme qui se répand de plus en plus dans l'insertion : « *Donc, c'est le cynisme dans notre milieu professionnel, il peut exister. Moi, dans l'insertion, il y a des gens qui se comportent comme des Bernard Tapie. Il y a vraiment des gars, quand tu les vois passer, c'est des entrepreneurs de l'insertion ils se comportent exactement comme des Bernard Tapie.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Bernard Tapie ayant été un entrepreneur et homme politique, il le compare à certains acteurs de l'insertion, qui gèrent leurs structures comme des entreprises, négligeant tout à fait la « *vertu* » de leurs actions. Ces comportements comprennent le fait d'absorber des structures en déclin afin de récupérer leurs parts d'activité, appuyer sur la communication des actions, répondre à des marchés et refaire

un appel d'offre par-dessus, afficher une mission d'insertion à des fins de valorisation, tout en limitant celle-ci à l'embauche d'une unique personne en parcours, affectée à des tâches peu valorisées ou délaissées. La liste des comportements des *entrepreneurs de l'insertion* est longue et le directeur les connaît très bien : mettre le nombre maximum (16) de stagiaires avec un formateur, ou bien, dans la même logique, maximiser le nombre de salariés en insertion pour un encadrant technique, pour un CIP. Il semblerait aussi qu'il existe des pratiques qui franchissent les limites du cadre légal en surpassant ce minimum imposé, en fournissant de faux bilans, de fausses feuilles d'émargement (puisque les formateurs sont payés à l'heure stagiaire) ou de faux déclaratifs. Ce qui les différencie des *entrepreneurs de l'insertion* est donc, selon lui, leur vertu et leur respect envers les personnes accompagnées et les accompagnants.

Cette dynamique d'*entrepreneur de l'insertion* découle en réalité d'une tension entre la dimension économique et la dimension sociale de la structure. La structure a moins de moyens avec les baisses de subventions mais doit continuer de produire un accompagnement social de qualité pour permettre sa fonction première : insérer les personnes éloignées de l'emploi. Le défi étant *in fine*, pour le directeur, d'« *osciller entre une réalité économique et une réalité pédagogique.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE).

Concernant ces baisses de subventions dues à la politique d'austérité menée depuis un an et demi, le directeur explique que le secteur de l'insertion est particulièrement touché car leur « *chambre d'écho médiatique* » n'est pas très importante, comparée à celle des professeurs ou des hôpitaux par exemple.

Ce faisant, les structures ne sont plus en mesure de proposer certaines actions, comme REN qui n'a pas pu renouveler ses formations en français langue étrangère, ce qui crée dans le secteur une baisse de l'offre et une hausse de la demande, ainsi qu'un frein dans l'insertion du public, comme l'explique la coordinatrice pédagogique de REN : « *Surtout sur le français langue étrangère. Parce que tout le monde en cherche, mais il y a plus de financements, ils ont baissé. Et donc, forcément, ça va faire des personnes qui vont attendre cinq ans, six ans, qui ne vont peut-être pas avancer dans leurs projets, dans leur insertion par l'emploi et dans la vie quotidienne.* » (Coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE).

Nous comprenons que les conséquences sur le secteur de l'IAE de ce contexte socio-politique entraînent en cascade d'autres conséquences, que nous pouvons analyser au sein de la structure de GEIM.

## **Les conséquences pour la structure : du travail supplémentaire entre ingénierie et adaptation contre l'obsolescence**

Face à ces pressions, les structures sont amenées à réinterroger leur fonctionnement pour maintenir leur viabilité. Dans son rapport d'activité 2024, REN, via le rapport moral de sa présidente, évoque « *un contexte économique et politique compliqué* » (Présidente de REN). La présidente liste les complications : baisse de la commande publique, dénonciation de son marché Persévérance par la Région, perte du marché FLE. Pour les surmonter la structure

doit développer une certaine ingénierie, trouver un équilibre économique et une adaptation spécifique, autant de conséquences que produit le contexte socio-politique instable autour de l'IAE.

En effet, *« Le premier des freins, c'est que ce fonctionnement-là, cette espèce d'agitation intellectuelle, elle peut être dure pour les équipes. C'est fatigant. Il faut toujours trouver un équilibre. [...] On essaie, nous, d'être un peu tampon entre l'instabilité des financeurs et de nous dire de stabiliser les équipes. »* (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Nous retrouvons ici un défi qui est de devoir développer une certaine ingénierie afin de contenter les financeurs qui cherchent du nouveaux et les équipes qui veulent de la stabilité. Les directeurs des structures se retrouvent donc à devoir penser un certain équilibre pour satisfaire les deux, en jonglant entre les besoins de chacun. Au niveau du groupe GEIM, le directeur général du groupe et fondateur me confiera voir cela comme une qualité développée grâce au contexte : *« Alors que là, la précarisation du financement public et l'insécurisation nous ont obligé à se construire une force d'ingénierie que n'ont pas toutes les entreprises »* (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion). Au niveau des employés, cette ingénierie se traduit par du travail supplémentaire dans l'apprentissage de nouveaux domaines : *« Donc c'est sûr que ça me demande plus de travail, c'est pas mon domaine donc il va falloir forcément que... ça va même modifier ma manière de travailler. »* (Coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE).

En plus de cette ingénierie spécifique au contexte, les structures, qui font face aux baisses de subventions, doivent trouver un équilibre économique adapté à leur fonctionnement. *« Il faut être juste économiquement, parce qu'on peut pas couler. Oui, en plus, il faut pas non plus pomper l'argent de l'État pour rien. »* (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Être « juste » économiquement car il ne faut ni trop de revenus (l'association a un but non lucratif), ni être trop bas dans les comptes (il faut pouvoir faire face aux imprévus). D'où cette importance d'équilibre économique lorsque vient la question des objectifs économiques de la structure. Il est également fait mention de structures perçues comme bénéficiant de subventions sans produire de résultats probants en matière d'insertion, ce qui renforcerait la méfiance des financeurs publics et ne serait pas « vertueux ». L'équilibre économique doit aussi être trouvé pour surmonter une concurrence, propre à ce secteur, qui existe en effet nulle part dans l'ESS sauf dans le secteur de l'insertion. Cette concurrence est une conséquence directe des politiques publiques qui incitent au développement durable et poussent les entreprises privées à concurrencer les structures non lucratives de l'insertion. Les entreprises privées voient dans le développement durable et aujourd'hui dans le réemploi un potentiel lucratif en pleine expansion et se positionnent sur les mêmes marchés que les associations. Par ailleurs, ces entreprises craignent que le réemploi, s'il n'est pas mis à leur profit, baisse les demandes de neuf, produit par leurs soins. En plus de cette concurrence lucratif/non lucratif, une concurrence entre associations d'insertion existe, à la différence des foyers par exemple, et ce car ils répondent aux mêmes offres de marchés, pour des subventions qui ne seront gagnées que par une seule structure. À moins de mutualiser les demandes, ce que nous développerons plus tard.

*« Donc en gros, il faut trouver un équilibre économique entre gagner des marchés, être suffisamment rentable pour gagner des marchés, concurrentiel pour gagner des marchés, et pas trop pour pas trop mal payer les gens, et pour quand même réussir à tourner. »*  
(Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE).

Aux conséquences organisationnelles pesant sur GEIM s'ajoutent des problématiques spécifiques rencontrées par les formateurs de son organisme de formation, REN. Au cours de mes trois mois d'immersion dans le bureau partagé de l'équipe pédagogique, j'ai pu observer et entendre de nombreuses difficultés exprimées dans l'exercice de leur métier, lesquelles apparaissent, dans leur grande majorité, directement liées au contexte socio-politique actuel. La principale plainte qu'ils partagent concerne l'administratif, bien que formateur à la base, ils passent autant de temps à faire de l'administratif que des « *face à face* » (des cours avec des stagiaires), en effet, une formatrice me disait qu'une heure de cours représentait une heure d'administratif. Cet administratif à réaliser tient au fait que les financeurs publics se méfient des fraudeurs et réclament ainsi beaucoup de comptes rendus (feuilles d'émargement, taux de réussite, suivi). Ainsi, en comptant leurs heures de préparation de cours, les formateurs passent plus de temps au bureau qu'en salle de formation. Cette conséquence est aussi observable sur les certifications, car, suite à une erreur dans la certification d'une formation (APGVD) réalisée il y a plusieurs années, la certification a été retirée et il a fallu refaire la demande à France Compétence et décaler l'entrée en formation des stagiaires.

Le second enjeu soulevé par les formateurs concerne la précarité contractuelle à laquelle ils sont confrontés. Recrutés dans le cadre de contrats à durée déterminée, renouvelables en fonction des subventions obtenues et des marchés remportés, ils ne disposent que rarement d'une visibilité claire sur la durée effective de leur emploi au sein de REN. Enfin, un troisième point, également lié au contexte socio-institutionnel, touche à la question de la rémunération. La majorité des formations dispensées étant conventionnées et financées par France Travail, la rémunération des formateurs est conditionnée à la présence des stagiaires : en cas d'absences, les heures ne sont pas payées.

Concernant REED, son produit d'exploitation en 2023 était de 8,20 millions d'euros, avec plus de six cents salariés en insertion. Dans son rapport d'activité de 2023, REED évoque le contexte de « *difficultés de recrutement, crise économique, marchés sous tension et poussées inflationnistes, frilosités du secteur public surendetté...* ». Leurs résultats économiques de 2023 seraient moins bons que ceux de 2022. Ils y écrivent aussi que le taux de chômage frictionnel (correspondant à la période nécessaire à une personne pour retrouver un emploi) de la Métropole de Lyon est en baisse mais pas le taux de chômage structurel de longue durée (ajustement du marché de l'emploi lié à des évolutions démographiques, sociales, environnementales et institutionnelles). Cependant, si le contexte a produit de nombreuses conséquences négatives sur le secteur, REED constate que la boutique solidaire de la ressourcerie de Rillieux-la-Pape, ouverte le 1er avril 2023, a réalisé cinq milles euros de chiffres d'affaires le jour de son ouverture, avec plus de deux cent cinquante passages en caisse, ce qui prouve que certaines des conséquences des politiques publiques — incitation au réemploi, inflation — peuvent jouer en la faveur de ces structures.



Les conséquences de ce climat particulier se traduisent donc surtout en défis pour les structures de l'IAE, dans un environnement mouvant « *Donc on est un petit peu à un tournant. Entre deux eaux, j'ai envie de dire : en maturité de modèle et en même temps, on a besoin de s'insérer dans un ensemble, dans un tout.* » (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion).

## **2.2. Des impacts sur la mission sociale d'insertion menant à une fragilisation de l'accompagnement**

Au-delà de ses impacts structurels et organisationnels sur le secteur de l'insertion et le groupe GEIM, le cadre politique actuel affecte également la mission d'accompagnement social portée par les SIAE.

### **Un accompagnement social fondamental...**

Les SIAE sont en effet chargées d'accompagner les personnes éloignées de l'emploi. Cet accompagnement rencontre une multitude de défis du fait de sa complexité. Tout d'abord, il est, selon Mélanie Péneau, professionnelle de l'analyse du social, « *doublement dual* »<sup>22</sup>, il consiste à accompagner le public dans et vers l'emploi mais aussi de permettre un accompagnement social et professionnel. Ces dualités de missions compliquent d'autant plus la gestion. L'accompagnement diffère selon les accompagnants mais est tout de même objectivable grâce au principe de « *transfert de capitaux* ». Un autre problème est le manque d'ouverture des accompagnateurs, face à leurs représentations persistantes. Les accompagnateurs rencontrent *in fine* une diversité de challenges : objectifs, multitude d'actions, différentes pratiques à coordonner, productivité et pression économique. Selon l'auteure, les SIAE qui font le choix de privilégier la logique sociale sur la logique économique ont souvent des publics avec des problématiques sociales plus lourdes, et le travail se fait plus sur le frein social que professionnel.

Cet accompagnement relève du champ du travail social, défini comme une activité visant à « permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté » (Art. 1 du Décret n°2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social) et occupe une place importante au sein des SIAE. Réalisé par les CIP (Conseiller en Insertion Professionnelle), au nombre de trois au sein de REN et huit chez REED, il s'inscrit pleinement dans la mission des SIAE. Cependant, Marcel Jaeger<sup>23</sup>, travailleur social, différencie les notions de travail social et d'ESS et nous explique que leurs préoccupations sont semblables mais qu'ils se sont développés séparément. L'ESS ferait expressément allusion à la solidarité, partirait d'un engagement citoyen et ne demanderait pas forcément de diplôme, quand le travail social n'affiche pas sa solidarité (ce serait une

---

<sup>22</sup> PÉNEAU, « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », p.168

<sup>23</sup> JAEGER Marcel., 2023, « Chapitre 3. Travail social et économie sociale et solidaire. Principes et pratiques d'action sociale : Sens et non-sens de l'intervention sociale », *Dunod*, (p. 21-28).

évidence), demande des acteurs professionnels dédiés (les travailleurs sociaux) et requière un diplôme. Ces deux notions partagent la menace des logiques marchandes et doivent « *prouver leur pertinence* » mais entravent leur collaboration : la légitimité du travail social tend à être remise en question par l'influence croissante d'acteurs non professionnels et l'ESS souffre à son tour du déficit de formation et de compétence de ses militants. Distinguer travail social et ESS permet de différencier la solidarité publique, mise en place par des dispositifs, on parle de solidarité « *par les droits* » et la solidarité privée, née d'une mobilisation collective, on parle alors de solidarité « *par l'engagement* ». Le travail social est né des deux types de solidarité (privée avec la philanthropie chrétienne et publique avec le secteur public hospitalier).

L'ESS et le travail social se réunissent avec deux attendus partagés : ils sont pour la « *sortie du tout institutionnel* » — en jouant sur leur faculté à évoluer eux-mêmes et non sur leur capacité à provoquer un changement social — et pour le renversement du principe de « *droits des usagers* » (le basculement d'un accompagnement professionnalisé à un pouvoir d'agir de plus en plus important des personnes concernées). Marcel Jaeger pose alors l'hypothèse suivante : nous en serions donc à « *combiner deux formes de solidarité, formelle et informelle, la culture de l'ESS et celle du travail social* » (Jaeger, 2023, p.28). La SIAE pourrait être l'illustration même de cette combinaison, puisqu'elle combine solidarité formelle à travers le travail social des CIP et solidarité informelle des administrateurs du conseil d'administration de l'association, qui sont bénévoles. Toutefois, selon certains auteurs, et notamment Jean-Pierre Hardy<sup>24</sup>, directeur délégué aux solidarités, il n'existerait pas de lien direct entre l'évolution du travail social et le contexte économique contemporain. « *La crise (ou la mutation) du travail social d'aujourd'hui est plus le produit des contradictions du travail social d'hier (le travail social « canal historique ») que celui d'oukases du libéralisme économique.* » (Hardy, 2020, p.141).

La SIAE permet donc l'accompagnement à l'insertion socio-professionnelle, qui à son tour permet la réduction du chômage et, *in fine*, le renforcement de la justice sociale. La justice sociale diffère selon notre perception de celle-ci, il convient donc de la définir. Selon Jeremy Bentham<sup>25</sup> et le principe utilitariste, une plus grande justice réside dans le fait de maximiser le bien-être collectif. Selon Robert Nozick et le libéralisme, la justice réside dans le fait de disposer d'un droit absolu sur sa personne, enfin selon John Rawls, philosophe américain, et l'égalitarisme libéral, la liberté s'établit dans le fait de cumuler liberté et égalité et d'avoir sa propre conception de la vie bonne. L'insertion par l'activité économique permet de réduire le chômage global et donc d'augmenter le bien-être collectif, mais il permet aussi, sur le plan individuel, de disposer d'un travail, ce qui est un droit et une liberté. En somme, l'insertion de personnes éloignées de l'emploi permet plus de liberté dans la société (liberté d'accéder à l'emploi) et plus d'égalité (égalité du niveau de vie par le salaire), et illustre donc un modèle de justice social au sens de Rawls.

Les concepts d'emploi et de travail — le travail étant défini comme toute activité humaine produisant ou créant des valeurs d'usage, lorsque l'emploi est la forme sociale que prend cette activité rémunérée — sont en effet juridiquement spécifiés. Le droit à l'emploi est inscrit dans

---

<sup>24</sup> HARDY Jean-Pierre., 2020, « La marchandisation du secteur social : fausses évidences mais vraie doxa du travail social », *Vie sociale*, 31-32(3), 127-141.

<sup>25</sup> SANDEL Michael., 2016, *Justice*, Paris : Albin Michel, Idées, 436.

le Préambule de la Constitution de 1946 : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. » (Art. 5). Concernant le travail, son droit est inscrit dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne : « Toute personne a le droit de travailler et d'exercer une profession librement choisie ou acceptée. » (Art. 15).

### **...Mais fragilisé**

L'accompagnement social mis en œuvre par les structures d'insertion par l'activité économique constitue ainsi un levier essentiel, à la fois pour leur fonctionnement, pour la société dans son ensemble et pour l'homme. Cependant, le cadre socio-politique actuel énoncé plus haut l'impact et le fragilise. Sa mission va par exemple évoluer avec le temps, la société et sa population.

*« REED, le point de départ, c'était très spécifique. C'était accompagner les rapatriés d'Algérie, parce qu'il y avait une forte communauté des rapatriés d'Algérie. C'est la population qu'on appelait 'les pieds noirs'. [...] Alors déjà, parce que les populations changent. J'ai envie de dire « heureusement », les gens éloignés de l'emploi des années 90, c'était pas tout à fait les mêmes que les gens éloignés de l'emploi des années 2020. » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE).*

Le public accompagné par GEIM est désormais plus diversifié, éloigné de l'emploi et avec des ressources limitées, comme le RSA. L'accompagnement est fragilisé par la baisse des subventions, nécessitant plus d'accompagnants (CIP, ETI, formateurs), tandis que les évolutions des politiques relatives à la naturalisation des étrangers — notamment la circulaire Retailleau demandant un niveau B2 en français — augmentent la demande : « Il y en a plus qu'à une certaine période. On a eu beaucoup de demandes depuis janvier avec les nouvelles circulaires politiques aussi. Beaucoup de téléphones, les gens sont très inquiets. » (Coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE).

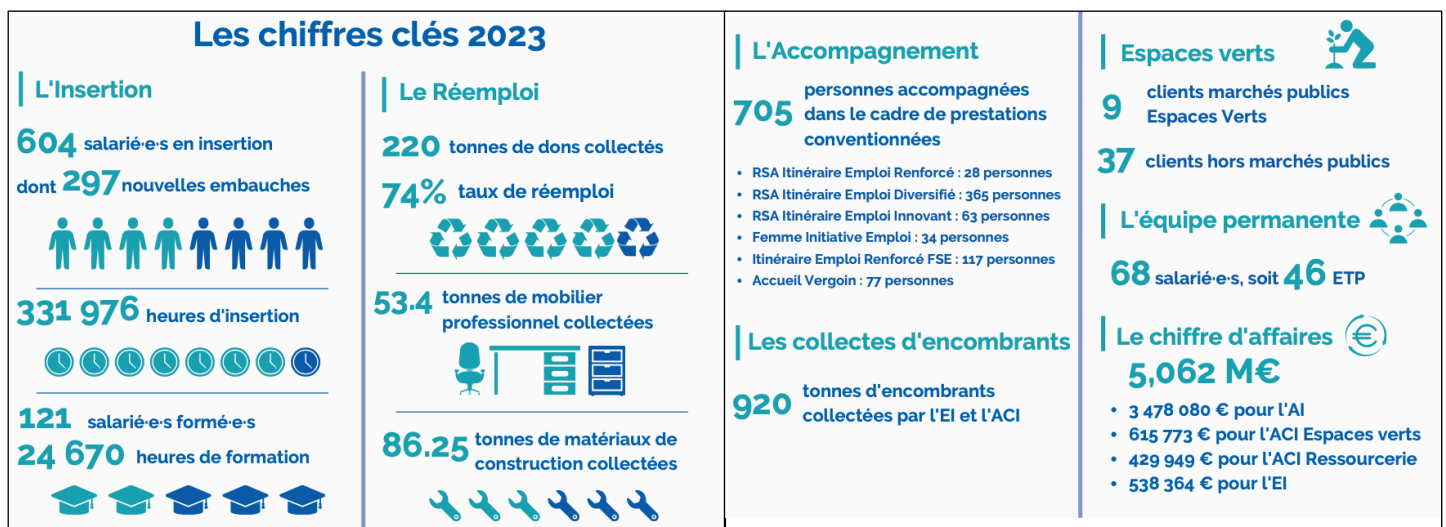
Dans le rapport d'activité 2024, le rapport financier décrit une diminution des produits d'exploitation (revenus tirés des activités principales et annexes) de 19% par rapport à 2019. Cette diminution s'explique par la baisse des commandes du marché France Travail, la diminution des examens DELF, des formations gestion des déchets, et la fin de plusieurs actions. Nous comprenons alors que l'accompagnement social des publics est fragilisé par cette diminution. Cependant, l'accompagnement des bénéficiaires n'est pas la seule activité existante — et impactée par le contexte — au sein des SIAE.

## **2.3. Analyser les influences qui pèsent sur la mission d'innovation sociale et territoriale**

## Une caractérisation de la notion d'innovation sociale et territoriale propre à chacun ?

Cette notion d'innovation sociale et territoriale fait référence à « *une solution nouvelle à un problème social, plus effective, efficace et soutenable que les solutions existantes, et grâce à laquelle la valeur sociale créée revient principalement à la société plutôt qu'à des agents privés* » selon James Phills *et al.* (2008, p. 36). Cependant, le professeur de science politique Guillaume Marrel<sup>26</sup> nous rappelle que : « *Ce sont bel et bien les acteurs qui délimitent dans leurs discours et leurs pratiques les frontières de l'« innovation sociale ».* » (Marrel, Nonjon, 2012, p.165). Preuve en est lorsque j'aborde le sujet avec le directeur, questionnant s'il considère produire de l'innovation sociale sur le territoire : « *Oui. En tant que groupe, oui. Après, c'est compliqué de dire. C'est compliqué. C'est parfois un peu arrogant de dire qu'on est trop innovant.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Cependant, selon le directeur général et fondateur du groupe, la réponse est claire : « *On n'est pas une simple structure d'insertion ou de formation, mais qu'on est un développeur de territoire. Ça, c'est aussi un concept du COORACE, de notre fédération, de lutte contre le chômage et les exclusions.* » (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion). Nous comprenons que cette notion d'innovation sociale et territoriale est subjective et propre à chacun. Nous étudierons donc ces innovations au sens que lui donnent les acteurs interrogés.

**Figure 4.** Les chiffres clés de REED 2023 (rapport d'activité)<sup>27</sup>

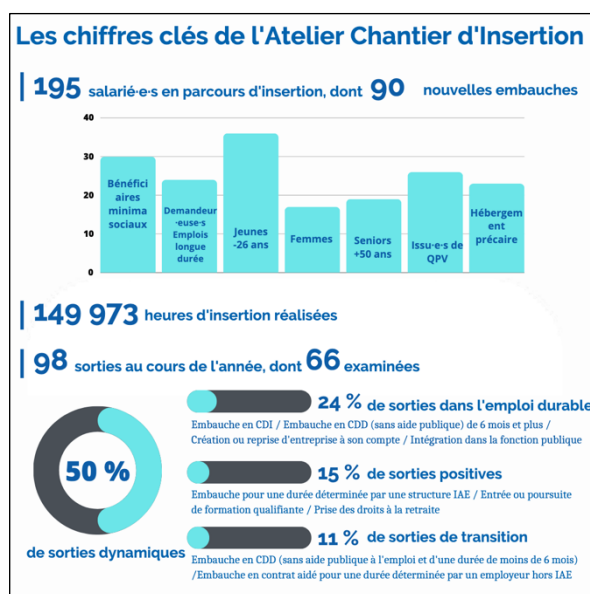


<sup>26</sup> MARREL Guillaume, NONJON Magali., 2012, « Innovation technologique ou innovation sociale ? Usages et valorisation d'un outil informatisé de gestion dans l'IAE », *Innovations*, 38(2), 151-166.

<sup>27</sup> Tiré du rapport d'activité de l'association, 2023, consultable sur le site [www.groupe-geim.fr/reed/](http://www.groupe-geim.fr/reed/)

Nous pouvons analyser l'innovation sociale et territoriale que produit la structure REED à travers les chiffres clés de son rapport d'activité de 2023. Nous comprenons sur ce schéma l'ampleur de l'innovation sociale et territoriale produite par GEIM : en 2023, elle a su produire de l'innovation sur le territoire via l'insertion, et ses 331 976 heures d'insertion et 604 salariés en insertion (contre 697 en 2021), l'accompagnement et ses 705 personnes accompagnées (contre 650 en 2021), la collecte d'encombrants et ses 920 tonnes collectées, le Réemploi et ses 220 tonnes de dons collectés, les espaces verts et son total de 46 clients ainsi que son chiffre d'affaires de 5,062 millions d'euros (pour une somme équivalente en 2021).

**Figure 5.** Les chiffres clés de l'ACI de REED 2023 (rapport d'activité)



Concernant l'ACI (atelier chantier d'insertion) de REED, qui, en 2023 regroupait 195 salariés en parcours d'insertion (35% ayant moins de 26 ans) (contre 153 en 2021), et a permis 50% de sorties dynamiques (contre 56,6% en 2021) dont presque la moitié dans l'emploi durable (contre un tiers en 2021), 15% de sortie positive et 11% de sortie de transition. Ces chiffres nous montrent que la structure a su répondre à un problème social, l'éloignement de l'emploi d'un public, créant de la valeur sociale, une réduction de l'isolement et la précarité, revenant avant tout à la société. Le projet de construction de la Halle du réemploi peut aussi être perçu comme une innovation sociale selon les mêmes critères : une solution nouvelle, n'existant nulle part ailleurs, plus soutenable, réalisée avec du matériel de réemploi et créant une valeur sociale bénéfique à la société, un lieu mutualisé pour sensibiliser au réemploi.

L'innovation sociale peut aussi être pensée selon l'organisation de la structure. Le chercheur en sciences économiques Patrick Gianfaldoni<sup>28</sup> évoque l'innovation sociale des SIAE à travers leur régime de gouvernance. Selon lui, elles sont innovantes dans le sens qu'elles se distinguent par un modèle de gouvernance hybride, combinant des logiques corporatistes (prônant l'intérêt général), concurrentielle ou partenariale (typiquement propice à l'innovation).

<sup>28</sup> GIANFALDONI Patrick., 2012, « Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », *Innovations*, 38(2), 129-150.

La mise en place de nouveaux outils dans l'accompagnement des publics peut aussi être vu comme une innovation sociale. Par exemple, l'instauration d'un logiciel de suivi de l'accompagnement des parcours d'insertion dans le cadre d'un PLIE (plans locaux pour l'insertion et l'emploi) représente une innovation sociale. Cependant, les procédures d'optimisation des budgets auraient donné lieu à un nouveau management, reposant sur deux principes : la maîtrise et le contrôle budgétaire, et les évaluations, des « *normes contractuelles* » modifiant les valeurs des SIAE.<sup>29</sup>

## Le rôle de la commande publique et des marchés dans ces impacts

Les marchés sont des contrats publics concurrentiels permettant à l'administration de solliciter un acteur public ou privé pour répondre à ses besoins<sup>30</sup> via des appels d'offres. Les marchés remportés par l'association reflètent l'impact du contexte actuel sur son innovation sociale et territoriale. Une liste (non exhaustive) permet d'en illustrer les évolutions pour REN et REED. (cf. tableau 1 et 2)

**Tableau 1.** Appels d'offres remportés par REN (Munsch)<sup>31</sup>

Objet	Montant	Date	Durée	Acheteur
Prévention des déchets	180 000€	2024	Quatre ans	CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale)
Français Langue Étrangère	32 000€	2022	Quatre ans	Hospices Civiles de Lyon

Nous comprenons que la structure mise essentiellement sur les formations en langue et dans les déchets, et qu'elle est en capacité de proposer des programmes de formation suffisamment complets pour gagner des marchés face à la concurrence. Ainsi, le CNFPT et les Hospices Civiles de Lyon lui permettent d'avoir un impact sur le territoire en formant son public.

**Tableau 2.** Appels d'offres remportés par REED (Munsch)

Objet	Montant	Date	Durée	Acheteur
Propreté et petits travaux d'espaces paysagers	1 040 000€	2024	Quatre ans	Commune de Lyon
Prestations d'insertion professionnelle	182 500€	2022	Quatre ans	Commune de Rillieux-la-Pape
Nettoyage de divers locaux municipaux	182 500€	2022	Un an	Commune de Rillieux-la-Pape
Réhabilitation et résidentialisation	49 165€	2021	Deux ans	Semcoda
Agglomération lyonnaise	505 000€	2020	Quatre ans	Crous

<sup>29</sup> GIANFALDONI, « Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », p.137

<sup>30</sup> Définis selon l'Article L2 du *Code de la commande publique*, consultable sur le site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>31</sup> Données tirées de la fiche information de l'association, consultable sur le site [www.pappers.fr](http://www.pappers.fr)



Propreté et petits travaux d'espaces paysagers	960 000€	2020	Quatre ans	Commune de Lyon
Services d'insertion sociale (entretien d'espaces verts)	500 000€	2019	Un an	GrandLyon Habitat

Chez REED, nous remarquons que les communes de Lyon et Rillieux-la-Pape sont les principaux acheteurs des services de REED, ainsi, ils permettent à la structure de produire son innovation sociale en employant des salariés en insertion pour réaliser des travaux publics. L'impact se mesure au montant investit ainsi qu'à la durée du contrat – plus ils seront élevés, plus la structure sera en capacité d'améliorer son offre. Le directeur de REN évoque l'impact de l'économie capitaliste et de la crise de la commande publique sur son activité :

*« C'est plus violent chez nous, parce qu'on est sur des secteurs qui sont très dépendants de la commande publique. Et la commande publique est, contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, beaucoup plus instable que la commande privée. Mais effectivement, l'économie capitaliste est structurée par les crises. C'est ce qui la définit. Donc on n'y fait pas exception, même si on essaye d'être social ou vert. On ne fait pas exception à cette gestion permanente de la crise. »* (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE)

Nous comprenons que la commande publique impacte la mission d'innovation sociale et territoriale de la SIAE car elle la finance en partie et que ce financement est instable. En effet, le marché FLE remporté par REN en 2022 devait durer quatre ans mais la Région a choisi de l'arrêter avant la fin, conduisant au non renouvellement de contrat de six formateurs. Un acte jugé impensable dans le secteur privé, selon le directeur, ce qui justifie sa comparaison.

La commande publique est fragilisée par le déficit public selon le fondateur, qui comprend cette restriction : *« On se réveille d'un grand traumatisme post-Covid. [...] Donc quand vous êtes à plus de trois mille milliards de déficit public, vous ne regardez plus l'argent public comme quelque chose de puit sans fond. »* (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion).

En résumé, le secteur de l'insertion, notamment les SIAE, est confronté à de nombreux défis liés au contexte politique : instabilité des financements, concurrence accrue, ingénierie complexe et réduction du nombre d'accompagnants, ce qui nuit à la qualité du suivi. L'hypothèse d'un impact sur l'accompagnement est confirmée, avec des effets étendus à l'innovation sociale et territoriale.

Ces tensions traduisent un déséquilibre entre restrictions budgétaires et missions sociales. Toutefois, certaines structures adoptent des stratégies réfléchies pour s'adapter et renforcer leur résilience.

### III – Stratégies de résilience et leviers d’adaptation : des facteurs internes et externes pour faire face aux défis

**M**algré un contexte socio-économique tendu impactant fortement l’IAE, certaines SIAE parviennent à pérenniser leur activité, tandis que d’autres échouent. Qu’est-ce qui les distingue ? Cette partie vise à analyser les mécanismes mis en œuvre par les structures dites résilientes — celles qui surmontent la crise — et à comprendre ce qui les différencie de celles contraintes à la fermeture. L’hypothèse posée est que la résilience dépend à la fois de l’existence de fonds de réserve et d’un réseau élargi de partenaires. Pour l’explorer, nous étudierons d’abord les facteurs internes, puis les facteurs externes à la structure, avant d’en analyser les limites.

#### 3. 1. Les facteurs internes de résilience : l’innovation, la diversification et l’anticipation comme « *choix stratégiques* »

Si certaines structures d’insertion surmontent mieux les défis liés au contexte économique et politique que d’autres, ce serait parce qu’elles mettent en place des stratégies, qui, sur le long terme, leur permettent de subsister. La structure se doit de penser à des pratiques lui permettant de résister aux instabilités du secteur.

#### Des choix stratégiques spécifiques pour devenir essentiel

Dans son rapport d’activité 2024, la présidente de REN souligne ainsi un contexte économique et politique difficile. Néanmoins, elle affirme que l’association reste solide grâce à la pertinence de ses choix stratégiques : développement de formations qualifiantes dans le domaine de la transition écologique, diversification des financements (secteur privé, CNFPT, etc.), et mise en place de la Halle du Réemploi Solidaire. Elle qualifie REN d’« *acteur incontournable* » de l’insertion et considère les formations qualifiantes comme le véritable « *moteur* » de son action.

Selon elle, le renouvellement de leur certification *Qualiopi* est la preuve de leur légitimité grâce à leur vigilance quant à la qualité et traçabilité des formations. Le directeur complète ses mots en évoquant que « *Notre capacité à innover, à nous adapter, et surtout à défendre nos valeurs et nos principes, constitue l’ADN de REN et du Groupe GEIM.* ». Nous comprenons alors l’importance des certifications, de la diversification et de l’innovation comme choix stratégiques dans la résilience de la structure. Il confirme d’ailleurs en indiquant que leurs « *choix stratégiques* » s’appuient notamment sur la transition écologique, qui leur a permis de se sécuriser et qui les porte. L’ancrage territorial et les coopérations solides leur ont permis d’affronter cette crise avec « *lucidité et résilience* ». Ainsi, la lucidité semble être particulièrement importante lorsqu’il faut réfléchir aux stratégies de survie.



Dans le rapport d'activité de REED, nous comprenons aussi que la construction de la Halle du Réemploi, un bâtiment construit avec 60% de matériaux de réemploi par les salariés en insertion du groupe, s'ancore dans un projet de pérennisation et de développement : « *Les activités de l'ESS sont trop souvent cantonnées à des locaux en occupation temporaire et des conditions précaires. Nous avons voulu transformer la menace du déménagement de la ressourcerie en opportunité de développement, en offrant aux activités de REED un ancrage territorial sur le long terme* » (Christophe DIAZ, Rapport d'activité 2023). Le directeur de REN semble d'accord avec cette vision lors de notre entretien : « *Et je pense que la Halle du Réemploi, c'est un truc qui garantira une survie au groupe GEIM. Ne serait-ce que parce que demain, l'État peut pas, la métropole peut pas envisager que ce bâtiment soit vide. Donc, la métropole, elle sait que si elle nous met trop en tension, ça va exploser.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Nous comprenons que la construction de cette Halle avec la spécificité du réemploi est un projet qui a été réfléchi dans le but de devenir un acteur indispensable de l'insertion et irremplaçable. Cette Halle représente 80 tonnes de matériaux collectés, 18 chantiers de collecte de matériaux, 16 salarié.es en parcours d'insertion en moyenne chaque mois, 16 stagiaires et 600.000€ de fonds publics complémentaires obtenus pour la finalisation de la construction. Nous concevons alors l'ampleur du projet, il s'agit ainsi d'un choix stratégique, combinant diversification, innovation et surtout anticipation : « *Je suis très optimiste, parce que comme je vous l'ai dit tout à l'heure, je pense qu'on est au début de l'ère du réemploi solidaire des matériaux et que là, on a un immense chantier devant nous pour construire vraiment le monde de demain.* » (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion). L'innovation tient quant à elle au fait d'ambitionner de faire du réemploi un secteur attrayant avec un immense bâtiment original et plus uniquement un secteur par défaut. Lors de l'inauguration du bâtiment, le 18 juin 2025 pour l'« appel de l'ESS », le maire de Rillieux-la-Pape, la conseillère régionale AURA, le président de la Métropole et le délégué ministériel à l'ESS qualifieront ce projet de merveilleux, d'unique, d'hors norme et de preuve que l'on peut allier économie, écologie et insertion.

Un autre choix stratégique repose sur la structuration de GEIM en tant que groupe, un groupement économique solidaire (GES), réunissant REN, REED et REF. « *Notre spécificité, alors déjà, technique, c'est d'être un groupe, un groupement économique solidaire. C'est-à-dire l'idée de dire qu'on est une sorte de holding associatif. C'est un modèle qui n'est pas forcément courant, parce que c'est un modèle très spécifique à l'IAE.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Créé en 2015 suite à la loi Hamon<sup>32</sup>, le groupe a été pensé afin de, en interne, mutualiser les fonctions support — paie, comptabilité, ressources humaines — et en externe, être plus visible et « *compréhensible* » pour les autres acteurs, selon le fondateur du groupe. Passant alors du statut d'ensemblier d'insertion (favorisé par la loi Aubry de 1998<sup>33</sup>) au statut de groupe. L'objet de l'association GEIM est par ailleurs inscrit comme ce qui suit : « Animer les relations entre les personnes morales adhérentes en visant une gouvernance harmonisée du groupement afin de consolider les activités de chacune et rationaliser leurs

<sup>32</sup> Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire consultable sur le site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>33</sup> Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

structures de gestion tout en favorisant un développement global cohérent dans le respect de leur autonomie juridique et financière. » (Pappers).

Au-delà de ces avantages, le groupe apporte à chaque structure des bénéfices. Ce groupe permet de « *se soutenir mutuellement* », notamment en compensant la trésorerie. Lorsque REN est payé par France Travail plusieurs mois après les formations dispensées, REF est payé tous les mois pour les prestations qu'elle réalise, elle peut ainsi pallier les carences chez REN en attendant. Le directeur évoque l'importance d'une « *synergie* », définie selon le CNRTL comme l'action dynamique de cohésion des divers éléments appartenant à un groupe, une collectivité, en vue d'un but ou d'une fin commune. En effet, le groupe et les structures qui la composent ont pour mission commune d'insérer les personnes éloignées de l'emploi, ainsi, elles œuvrent ensemble pour cela. Le fait que REN forme les salariés de REED permet par exemple de faciliter cette synergie, ce but commun, en accélérant le processus et l'accès à l'emploi des salariés et en facilitant le financement. « *Et du coup, de répondre aux attentes du financeur. Et ça va nous permettre en plus de monter une notion de parcours un peu, de se dire que les personnes, on va pouvoir les prendre un peu plus loin de l'emploi que prévu parce qu'on sait qu'on va pouvoir les former en interne, parce qu'on sait qu'on va pas galérer, etc. C'est un cercle un peu vertueux.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Selon le directeur, le fait d'avoir pensé à une formation en interne il y a trente ans permet aujourd'hui au groupe de survivre, comme le font les entreprises commerciales comme Véolia ou GRDF. Cela est devenu plus difficile aujourd'hui en raison de l'évolution des procédures et des réglementations. Avoir leur formation en interne leur permet aussi d'être plus « *vertueux* » et donc de se positionner sur des actions et partenariats plus diversifiés.

## **Apprendre de l'expérience et des crises**

En 2020, le groupe réalise une étude sur les filières de réemploi à potentiel pour les SIAE du Rhône. L'étude durera dix mois et soixante-cinq acteurs du réemploi seront interrogés. L'objectif était de faire un état des lieux de onze filières du réemploi (selon leur dynamisme économique, leur potentiel d'inclusion et leur maturité collaborative) et de sélectionner les quatre ayant le plus de potentiel sur le territoire. Puis, d'étudier collectivement les solutions possibles pour renforcer ces filières. Si la démarche démontre l'ambition du groupe à anticiper les opportunités, les résultats sont tout aussi intéressants dans la compréhension de la résilience. En effet, l'étude a révélé que, finalement, la solution la plus intéressante n'était pas de se concentrer sur une filière à potentiel mais justement de se diversifier et de réaliser en ressourcerie de la collecte et vente multi-filières (textile, mobilier, vélo, etc.). Cette étude s'est révélée prémonitoire : l'association Envie, spécialisée dans une seule filière de réemploi d'électroménager, risque aujourd'hui la fermeture de cinq sites et la perte d'un millier d'emplois, après avoir perdu son unique marché habituel au profit d'un opérateur privé lucratif disposant de moyens supérieurs. Cet événement confirme l'étude et le fait que se diversifier est un facteur de résilience. Dans l'IAE, lorsqu'un secteur devient trop porteur, il attire la concurrence du privé, qui s'y positionne avec des moyens plus importants. Il est donc essentiel d'anticiper et d'innover, notamment dans les secteurs émergents comme le réemploi, qui seront bientôt perçus par tous comme à fort potentiel.

Le directeur général du groupe et la coordinatrice pédagogique s'accordent pour ajouter l'importance de l'équipe dans les conditions de pérennisation du groupe. Ils expliquent, l'un comme l'autre, que cette résilience de la structure tient principalement à la résilience des membres qui la composent. Selon le fondateur du groupe, la crise la plus marquante de GEIM survient en 2023, lorsque le financement de la Halle du Réemploi devient particulièrement difficile à mobiliser, entraînant la démission de la moitié de l'équipe structurante. Face à un directeur général désemparé, le reste de l'équipe fait preuve de résilience et maintient son engagement malgré cette crise.

Le travail sera finalement mené à bout en prenant garde de séparer ce projet des autres missions du groupe. Le directeur général en tire une leçon sur la résilience et écrira même un mémoire dessus : « *De cette crise, je dirais, est ressortie une force, d'où ma théorie que l'instabilité rend plus fort ; nous sommes résilients, je pense qu'on peut le dire.* » (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion). Il estime que l'instabilité des politiques et des financements a été un moteur d'innovation, les poussant à développer constamment de nouvelles solutions et une ingénierie spécifique que les entreprises classiques n'ont pas. Par ailleurs, la crise liée au projet de la Halle leur a permis d'anticiper les effets de la baisse des subventions un an et demi avant les autres, ce qui, selon lui, les rend aujourd'hui mieux préparés pour affronter les crises à venir.

**« Pour moi, c'est cela les facteurs de résilience. C'est le total des crises que l'on a traversées et des réussites aussi. »** (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion).

Par ailleurs, lors de la journée de cohésion, réalisée dans la nouvelle Halle du Réemploi solidaire en juin 2025 avec l'ensemble des employés du groupe GEIM, l'ordre du jour est à la réflexion des valeurs du groupe. Diversité - engagement – humanité – innovation ont été désignés par le fondateur comme les quatre valeurs du groupe. Durant cette journée, nous observons l'étonnement, l'approbation ou encore le questionnement des employés sur chacune de ces valeurs. Finalement, le ressenti global à la fin de la journée est que ces quatre valeurs illustrent bien le groupe dans son ensemble, bien que l'engagement soit questionné, étant régie par un contrat de travail. Nous comprenons alors que ces valeurs, notamment la diversité et l'innovation qui font écho aux facteurs de résilience, sont compris et partagés par les employés. Qui plus est, la coordinatrice pédagogique de REN m'avouera qu'elle est totalement confiante quant à l'avenir du groupe au vu de sa résilience face aux crises depuis trente ans, et pense que « *la faculté de s'adapter et de rebondir fait que ça ne ferme pas ces portes.* » (Coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE).

Concernant les projets en cours pensés pour la résistance du groupe aux contextes actuel et futur, le rapport d'activité 2024 nous éclaire avec une partie intitulée « *Orientations stratégiques* », qui décrit les engagements stratégiques pour l'année qui arrive. Nous retrouvons le développement des formations liées à la transition écologique (le projet de l'École du Réemploi, les formations d'Agent valoriste), se positionner sur de nouveaux marchés pour compenser la perte FLE (travail de veille, marché des déchets) et « *construire l'innovation pédagogique* », avec le développement de la digitalisation, de l'IA et des synergies du groupe. La lecture des propos de la présidente dans le rapport d'activité me permet de comprendre que

la création de mon poste de stagiaire chargée de développement a été pensée comme un levier « *indispensable* » au développement des nouvelles activités de formation liées à la transition écologique, s'inscrivant ainsi dans un choix stratégique d'innovation. Le projet d'École du Réemploi fait par ailleurs référence à l'idée de mutualiser des ressources, espaces, savoirs et formations dans un même lieu (la Halle) afin d'être les instigateurs de plus de collaboration dans le monde de l'IAE et de l'ESS. Une collaboration encore hésitante dans un climat de méfiance et de concurrence où les appels d'offre concurrentiels assurent la survie des structures.

En somme, c'est l'ensemble des spécificités et des capacités propres à la structure et au groupe qui garantit une certaine résilience. Si chaque entité se distingue par ses particularités, les facteurs de résilience peuvent néanmoins être généralisés à travers des choix stratégiques fondés sur l'innovation, l'anticipation et la diversification.

### **3.2. Les facteurs externes de cette survie, une veille nécessaire des réglementations et d'une crédibilité**

Outre les stratagèmes internes des structures et du groupe, les actions des SIAE évoluent au gré des réglementations et politiques publiques — non uniquement contraignantes — qui peuvent venir appuyer leur résilience.

#### **Des réglementations sur lesquelles s'appuyer et un « *alignement de planètes* »**

En effet, en ce qui concerne la formation, de plus en plus de contrôles sont mis en place par les autorités publiques, et tendent vers une augmentation croissante dans le futur, dans le but de réguler la mise en place de formations. La mise en place de contrôles qualité et l'obtention de certifications permettent de garantir la qualité des formations, tout en renforçant la confiance du public et en valorisant la structure face à la concurrence. Le label de certification *Qualiopi* est un exemple de contrôle qualité, construit sur la base d'un référentiel élaboré par le gouvernement. Qualiopi est obligatoire depuis 2022<sup>34</sup> pour tout organisme développant des compétences souhaitant accéder aux fonds publics. Référentiel national, l'attestation est organisée autour de sept critères qualité et requière un renouvellement trois ans après son obtention. Puisque les financements issus des appels d'offres sont publics, la certification est obligatoire pour y répondre. Cela limite la concurrence tout en encourageant des pratiques vertueuses dans le secteur de la formation à visée d'insertion. D'après le directeur de l'organisme de formation, cette certification est essentielle et constitue un élément distinctif face à certaines structures privées, les « *écoles du métro* », qui pratiquent des tarifs si élevés qu'elles peuvent s'en passer. L'innovation technologique permettrait aussi d'augmenter les

---

<sup>34</sup> Article 21 de l'Accord du 1<sup>er</sup> juillet 2022 relatif aux priorités, aux objectifs et aux moyens de la formation professionnelle, consultable sur le site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

contrôles du CPF, du RSA, de l'accompagnement du RSA — via la plateforme Insertis, un logiciel partagé — ou encore des nouveaux marchés.

Au-delà des réglementations techniques, un autre type de réglementation peut soutenir la résilience d'une SIAE : les politiques publiques. Le directeur général, ayant fait ses études dans le droit public spécialisé dans les politiques publiques, a une large connaissance de celles-ci et explique : « *Donc je dirais que la force du groupe GEIM aussi, c'est sa capacité à anticiper la politique publique et contribuer à faire évoluer cette politique publique. Particulièrement sur la loi AGECE. [...] Le développement social, c'est une partie de la politique publique. Et c'est une politique qui vise à ce que l'action crée la politique, influence la politique.* » (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion). En effet, en 2020 l'article 58 de l'AGECE<sup>35</sup> impose un minimum de 20% de biens de réemploi dans la commande publique. Le directeur général voit ici l'opportunité de créer les conditions pour influencer cette loi avec ses actes : la construction de la Halle du réemploi. Un *alignement de planètes* comme il aime à dire, la REP PMCB (responsabilité élargie des producteurs pour les produits et matériaux de construction du bâtiment) paraît au début de la construction du bâtiment (décembre 2021), mais tarde à s'appliquer (cf. figure 6). Il imagine alors appliquer cette notion de 20% de réemploi au secteur du bâtiment et la Halle sera finalement construite avec 60% de matériau de réemploi. De fait, un décret publié en février 2024<sup>36</sup> étend le dispositif existant de recours aux biens de réemploi, en l'appliquant désormais également aux marchés de travaux dans la commande publique. La coordinatrice pédagogique, bien que n'ayant pas pris connaissance de cette action, semble penser la même chose lorsqu'elle dit lors de l'entretien : « *Et puis il y a un moment, les politiques, elles changeront.* » (Coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE).

**Figure 6.** Chronologie de la mise en place de la REP PMCB (ADEME)<sup>37</sup>



## L'indépendance politique et la crédibilité sur le territoire comme nécessités

<sup>35</sup> Article 58 de la Loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, consultable sur le site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>36</sup> Décret n° 2024-134 du 21 février 2024 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées, [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>37</sup> Tiré de l'article « PMCB » de l'ADEME, consultable sur [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr) [15 juin 2025]

Si les politiques publiques ont un impact sur la résilience des SIAE, il est toutefois risqué pour une structure de s'aligner ouvertement avec un parti politique. Une telle position pourrait compromettre sa neutralité, limiter ses opportunités de partenariats et nuire à sa pérennité à long terme. La capacité de GEIM à travailler avec des acteurs politiques de différents bords (avec la Métropole écologiste, le maire de Rillieux « *sarkozyste* » et le maire de Caluire de droite) est un signe de leur indépendance et de leur reconnaissance pour leur travail plutôt que pour des proximités politiques.

Le directeur général et fondateur a délibérément œuvré pour détacher l'association des liens politiques directs qui existaient à l'origine (par exemple avec Gérard Collomb, maire de Lyon de 2018 à 2020), ce qui a permis au groupe de ne pas subir les changements de bords politiques. *« Quand on veut faire de l'IAE, on ne peut plus se permettre d'être proche des politiques. Du coup, il a fallu quitter les membres du conseil d'administration qui étaient engagés politiquement. [...] Je pense qu'on aurait payé très cher au passage aux écolos. »* (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE). Le directeur explique que lorsque le maire de Rillieux est arrivé, il a évincé toutes les SIAE sauf REED, qui avait prouvé son indépendance politique. Cela a confirmé la nécessité de leur choix de se détacher de la politique.

La notion de crédibilité semble aussi particulièrement importante aux yeux du directeur général. La crédibilité acquise par les « combats locaux et territoriaux » se traduit par la confiance des partenaires financeurs, qui distinguent les structures résilientes qui se développent même en période de crise de celles qui sont constamment en difficulté. *« J'ai l'impression que ces combats, ces différents combats locaux et territoriaux nous ont donné une crédibilité certaine qui, du coup, la crédibilité amène de la confiance. »* (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion). En effet, les nombreuses crises rencontrées par la structure démontrent d'une certaine capacité de résilience et donc d'une confiance vis-à-vis des financeurs. Alors que certaines structures ont constamment besoin d'argent pour affronter une crise, GEIM a prouvé aux financeurs que leurs besoins étaient provisoires. Cette crédibilité tend à s'élargir du fait d'avoir construit un outil de production propre (la Halle du réemploi), qui sera leur propre bâtiment, une première dans le secteur de l'IAE.

De plus, le lieu d'implantation des activités semblerait jouer un rôle dans la crédibilité et la capacité de résilience de l'association. Le directeur général qualifie de « *terre d'expérimentation, d'innovation et de résilience* » le territoire de Rillieux-la-Pape où sont installés la recyclerie de l'ACI de REED et le chantier de la Halle du réemploi. Arrivés dans les années 2000 sur le plateau nord Val-de-Saône, il n'y avait rien à l'époque en matière d'insertion. *« Aujourd'hui, 25 ans plus tard, le groupe GEIM est incontournable sur le plateau nord Val-de-Saône. »* (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion).

### 3.3. Les limites de cette résilience, entre maintenir un équilibre et une vision optimiste de l'avenir

Si la résilience repose en partie sur des choix stratégiques, elle trouve néanmoins ses limites dans les divergences d'opinions et de valeurs.

#### Un équilibre entre deux logiques difficiles à concilier

Cette résilience peut en effet avoir ses limites, lorsqu'elle impose un certain équilibre entre deux logiques parfois délicates à concilier. Effectivement, nous comprenons que la SIAE doit répondre à des objectifs sociaux et des objectifs économiques et privilégier l'un à l'autre peut venir impacter le modèle de la structure, l'équipe et l'accompagnement. Il peut alors exister une tension entre la dimension sociale et la dimension économique. Selon Mélanie Péneau<sup>38</sup>, privilégier une logique économique aura plusieurs conséquences : cela passe par le fait de suivre les critères de Pôle Emploi (aujourd'hui France Travail) ainsi que ceux des internes. Cela incite à privilégier les candidats disposant des meilleurs acquis de base, afin d'optimiser la production, d'améliorer le taux de sorties positives et, par conséquent, de sécuriser davantage de financements publics. L'Avise indique d'ailleurs que « *Les indicateurs d'évaluation de l'IAE peuvent générer des effets pervers, notamment en conduisant les SIAE à accroître leur niveau de sélectivité lors des recrutements* » (Avise).<sup>39</sup> Les conséquences se font aussi au quotidien : adopter une logique économique plus que sociale augmentent les conflits internes entre la direction et les ASP (accompagnateur socio-professionnel), voulant réaliser au mieux leur accompagnement. Il existe alors une stratégie de la mixité des publics qui permettrait, en recrutant des personnes compétentes et d'autres moins, avec des problèmes sociaux importants ou non, d'arriver à une bonne dynamique.

Le groupe GEIM vise un équilibre « *intéressant* », selon le directeur, entre la logique économique et la logique sociale. Il ne craint pas l'entreprise et l'entrepreneuriat comme moyens d'accès à l'emploi, mais son cœur de métier reste l'accompagnement et le suivi des personnes, comme en témoigne cet extrait :

*« L'argent n'a pas d'odeur, je dirais. Si Christophe ramenait des boîtes de paris d'argent des trucs qui font plus de mal que de bien, j'entendrais, mais qu'est-ce qui serait plus vertueux chez Total, que chez Vinci, que chez Carrefour ? Si on se met à aller chercher de la vertu dans le capitalisme, c'est absurde. Du coup, c'est aussi ça, de se dire, ben oui, ok, tu vas bosser avec Leroy Merlin. On n'a pas peur de ça. Par contre, il est hors de question de tricher sur l'accompagnement des gens. C'est de l'argent public qu'on touche, on rend des comptes, et c'est aussi pour ça que les choses sont appréciées. »* (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE)

---

<sup>38</sup> PÉNAU, « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », p.176

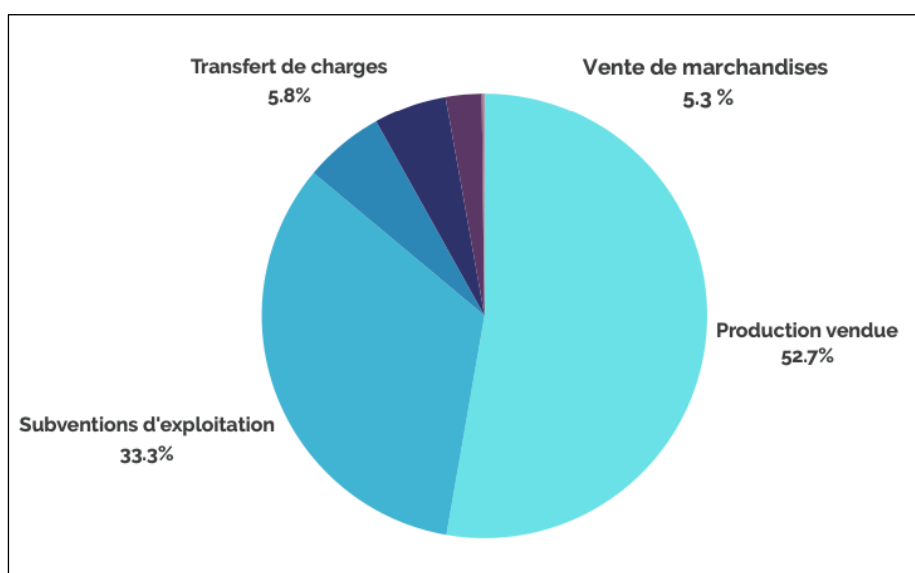
<sup>39</sup> AVISE, 2023, consultable sur [www.avise.org/insertion](http://www.avise.org/insertion)



Cet extrait révèle que le groupe assume être proche de la dimension économique en étant prêt à accepter des partenariats avec des entreprises n'ayant pas les mêmes valeurs qu'eux, mais que la dimension sociale reste au cœur de leur activité et qu'ils ne trichent pas sur les compte-rendu aux financeurs. Un autre exemple particulièrement explicite de cette différence dans les choix sont en lisant les offres d'emploi insertion (sur le site du gouvernement des Emplois de l'Inclusion). Elles sont, selon la coordinatrice du pôle accompagnement de REN, le premier reflet du choix que font certaines structures. En effet, certaines offres demandent une liste de compétences telles qu'on en oublierait qu'il s'agit d'emploi pour un public en insertion (vente, savoirs-être professionnels exigeants, permis de conduire). Nous comprenons que les structures recherchant ce type de profil cherchent à maximiser leur production, plus qu'à inculquer des savoirs-être de base. Pour le poste d'agent de tri valoriste de la ressourcerie de REED, le seul prérequis inscrit sur l'annonce est de travailler le samedi...

Pour comprendre la dimension économique, nous pouvons nous intéresser à la répartition des produits d'exploitation (revenus tirés des activités principales et annexes).

**Figure 7.** Répartition des produits de REED en 2023 (rapport d'activité)<sup>40</sup>



L'association enregistre cette année-là une hausse de 5,11% de ses produits d'exploitation. La production vendue, principale source de produits, couvre la mise à disposition de personnel (AI), les espaces verts (ACI), le mobilier professionnel (EI), les encombrants (EI) et la vente en ressourcerie. Ces chiffres nous donnent une idée de la dimension économique de la structure. Pour une illustration de la dimension sociale, se référer aux figures 4 et 5. Si le groupe parvient à trouver un équilibre satisfaisant entre ces deux dimensions, le directeur évoque l'importance de la parcimonie quant à l'innovation dans cet équilibre : « *Donc oui, on n'est pas tout le temps innovant. Il y a des choses qui marchent que les autres font. La nouveauté pour la nouveauté, ça n'a pas d'intérêt.* » (Directeur d'OF à destination d'un public de SIAE).

<sup>40</sup> Tiré du rapport d'activité de l'association, 2023, consultable sur le site [www.groupe-geim.fr/reed/](http://www.groupe-geim.fr/reed/)



Selon la chercheuse Wendy Smith<sup>41</sup>, il existe quatre types de tensions qui entourent les conflits entre dimension sociale et économique : une tension « *performing* » (qui correspond à des désaccords concernant les buts et indicateurs de mesure de la performance), une tension « *organizing* » (concernant les cultures et pratiques), une « *belonging* » (émergeant des identités différentes entre membres du groupe) et une « *learning* » (concernant la croissance et l'échelle). Une structure qui privilégie la dimension sociale utilisera des indicateurs plus subjectifs et qualitatifs — REN utilise des questionnaires de satisfaction — (*performing*), pratiquera un recrutement des compétences dans le but d'atteindre la mission sociale — lors de mon entretien d'embauche le directeur de REN s'intéressera plus à ma vision du secteur qu'à mes expériences professionnelles — (*organizing*), la direction et les employés s'entendent sur l'objectif social (*belonging*) et l'échelle de temps est de long terme (*learning*). À l'inverse, une structure qui privilégiera une logique économique préférera des indicateurs plus subjectifs et quantitatifs, recrutera en faveur de la rentabilité, l'accord des collaborateurs tiendra sur l'objectif commercial et l'échelle de temps est de court terme.

Mélanie Péneau<sup>42</sup> se questionne finalement : le bon équilibre entre la logique économique et la logique sociale se situe-t-il entre les deux pôles ? Ou se mesure-t-il au taux de sortie dynamique pour les publics éloignés de l'emploi ? Ou encore au fait que les salariés y soient bien ? La chercheuse conclue en précisant que le bon équilibre est propre à chaque structure, bien que « *Chaque structure possède ces deux volets mais qu'un des deux prédomine sur l'autre.* » (Péneau, 2012, p.180).

### **Résilience ou sélection naturelle ? Ambivalence des trajectoires et vision de l'avenir : un secteur en *recomposition***

Malgré l'innovation et la diversité, toutes les structures ne survivent pas, la résilience a ses limites. La survie des SIAE dépendra dans le futur de leur capacité à être « *malignes* » et à faire des « *paris judicieux* » (comme celui de la Halle du réemploi). Les « *malins* » sont ceux qui font des choix stratégiques pour assurer la pérennité de leur structure, moral ou non, légal ou non. Certaines pratiques défieraient les règles dans le but de remporter le maximum de subventions, de marchés, de financements, de résultats positifs. Frauder en arrangeant le taux de sortie positive, en sous-payant les formateurs (en les faisant passer pour des formateurs-entrepreneurs) ou encore en signant une feuille d'émargement à la place des stagiaires (puisque les formateurs ne sont payés que si les stagiaires viennent en formation) seraient aussi des pratiques répandues. C'est ainsi que le directeur de l'OF va évoquer à plusieurs reprises l'importance de la vertu. Une vertu qui n'est pas toujours récompensée, les contrôles sur les formations, bien que nécessaires, seraient, selon le directeur de l'OF à améliorer : « *sous réserve qu'elles soient portées sur la qualité, c'est à dire que le souci, c'est que souvent, les contrôles sont financiers.* » (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE).

---

<sup>41</sup> SMITH Wendy, GONIN Michael, BESHAROV Marya., 2013, « Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise », *Business Ethics Quarterly*, 23 (3): 407-442.

<sup>42</sup> PÉNEAU, « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », p.180

Les plus grosses structures absorbent les plus petites, marquant une recomposition du secteur :

*« Je pense qu'effectivement, on va vers moins d'action, moins d'opérateur. Seuls les plus gros survivront. Ou les tous petits. »* (Directeur OF à destination d'un public de SIAE).

Selon le directeur, l'IAE connaît actuellement un nettoyage *« par l'économique »* et donc injuste, mais qui permettra à terme de nettoyer les organisations dépassées, dans un contexte qui connaît *« une attaque politique contre le monde associatif »* (Directeur OF à destination d'un public de SIAE). Il ajoute que : *« Donc ce chemin de recomposition a déjà commencé. Ça peut bien se passer mais ça peut être une catastrophe. »* (Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE).

Ici nous comprenons que l'avenir des SIAE est ambivalent et tend à devenir de plus en plus incertain. Concernant GEIM, son futur semble être assuré et ses collaborateurs sont optimistes, qu'il s'agisse du fondateur : *« J'ai quand même une vision assez optimiste de l'avenir. [...] la Halle, c'est la concrétisation de trente ans de développement social et économique sur un territoire. »* (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion), ou de la coordinatrice : *« Je pense que REN, depuis le temps, se relève tout le temps. Ne s'est jamais écroulé. [...] Pas que je suis ultra optimiste, je suis très réaliste sur certaines choses, mais dans l'histoire de REN, il y a toujours eu des rebondissements. Donc, si je regarde le passé et l'avenir... »* (Coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE). En effet, malgré les défis et les crises, la structure a montré sa capacité à se relever systématiquement et n'a jamais eu d'activité à néant. La possession de leur propre bâtiment (la Halle du Réemploi avec un bail emphytéotique administratif de 40 ans) est un atout majeur qui leur donne une autonomie et une légitimité uniques, garantissant leur capacité à *« inventer les emplois de demain sans être délogé »*.

La résilience peut également rencontrer ses limites dans les choix stratégiques, en suscitant des tensions ou désaccords au sein des équipes. Les démarches d'innovation, bien qu'ambitieuses, ne font pas toujours consensus. J'ai ainsi été témoin d'un désaccord entre le directeur de la structure et la coordinatrice du pôle accompagnement : alors que le premier souhaitait répondre à un appel d'offres pour innover en matière de formation, la seconde considérait cette initiative comme une perte de temps, estimant que ce marché revenait chaque année aux mêmes concurrents.

En résumé, dans les SIAE, la résilience repose sur l'innovation, la diversité et la capacité à se positionner comme pionnières ou irremplaçables dans le secteur. L'hypothèse selon laquelle la survie dépend des fonds de réserve et de l'élargissement des partenariats est confirmée, mais doit être complétée par d'autres facteurs clés : l'innovation, la diversification et l'équilibre entre les dimensions sociale et économique, qui permettent à la structure de s'adapter durablement à un environnement en constante évolution.

## CONCLUSION

Ce travail avait pour ambition d'explorer les capacités de résilience des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) dans un contexte marqué par une instabilité politique, financière et sociale croissante. À travers une enquête qualitative approfondie au sein du groupe GEIM et de son organisme de formation REN, nous avons pu interroger les ressorts internes et externes de cette résilience, tout en mettant en lumière les tensions systémiques qui traversent le secteur. Les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE), dont le groupe GEIM (incluant REED, REN, et REF) est un exemple emblématique, opèrent au cœur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), conciliant une mission sociale profonde avec des impératifs économiques constants. Leur objectif principal est l'insertion socio-professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi, notamment les non-diplômés et les exclus, en leur offrant un emploi, une formation et un accompagnement pour lever les freins sociaux et professionnels. Le groupe GEIM se distingue par une forte valeur d'humanité et un engagement marqué dans l'écologie et le réemploi, visant à coupler l'insertion des bénéficiaires du RSA avec la réduction des déchets et la création d'un monde plus solidaire.

L'analyse a mis en évidence que la résilience des SIAE ne repose pas uniquement sur leur mission sociale ou leur modèle économique, mais sur une combinaison dynamique de plusieurs facteurs : innovation constante, diversification des activités, capacité d'anticipation et choix stratégiques éclairés. À ces éléments internes s'ajoute une nécessaire adaptation à un environnement institutionnel et financier instable, voire parfois hostile. Les exemples concrets observés à GEIM — comme la création de la Halle du Réemploi, la réponse stratégique aux appels d'offre, ou encore le développement de formations en lien avec la transition écologique — montrent une volonté forte de s'adapter, d'innover et de se distinguer dans un environnement concurrentiel. L'acquisition d'outils de production : La Halle du Réemploi, en tant que bâtiment propre du groupe, représente un atout majeur de différenciation et de pérennité, offrant une stabilité sans précédent pour les projets futurs et renforçant la légitimité du groupe. Elle incarne également une « vitrine » de l'IAE, démontrant qu'insertion ne rime pas avec précarité.

Cette résilience structurelle semble être également profondément incarnée par les individus qui composent la structure : direction, encadrants, accompagnateurs et formateurs. Le capital humain apparaît comme un levier déterminant de la résilience, tant par son engagement que par sa capacité à rebondir face aux difficultés. L'analyse des discours recueillis en entretien révèle ainsi une confiance partagée dans la capacité de la structure à surmonter les crises, entretenue par une mémoire collective des épreuves passées et des réussites qui en ont émergé.

Cependant, cette résilience a ses limites. Elle peut s'éroder face à l'intensité des tensions budgétaires, à l'amplification de la concurrence, ou encore à la difficulté croissante de maintenir un équilibre entre logique économique et finalité sociale. Les contraintes de performance imposées par les financeurs peuvent générer des effets pervers, notamment en favorisant des pratiques de sélection ou d'optimisation qui éloignent les structures de leur mission première.

d'accueil des personnes les plus éloignés de l'emploi. En ce sens, la résilience des SIAE est aussi une forme de tension permanente entre maintien des valeurs fondatrices et adaptation aux exigences du marché et des institutions.

Il ressort de cette recherche que la résilience est un processus plus qu'un état : elle se construit dans l'action, l'expérimentation, la coopération, parfois dans le conflit. Elle suppose une capacité à apprendre des crises, à transformer les échecs en ressources, et à faire émerger de nouvelles dynamiques collectives. Le cas de GEIM illustre bien cette idée : sa résilience est le fruit de trente années d'engagement territorial, de refus de la dépendance politique, et d'une posture d'acteur innovant dans l'ESS.

*« Donc quelques raisons d'optimisme dans ce monde incertain. »* (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion).

Ainsi, à l'heure où de nombreuses structures sont fragilisées ou contraintes de cesser leur activité, il apparaît essentiel de renforcer les conditions de résilience de l'IAE dans son ensemble. Cela passe par une reconnaissance plus forte de son rôle dans les politiques d'insertion, une stabilisation des financements, et un soutien actif aux dynamiques collectives et coopératives. Il est également nécessaire de favoriser les espaces d'apprentissage mutuel entre structures, pour faire de la résilience un levier partagé, et non une capacité réservée à quelques structures plus outillées ou mieux dotées.

*« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »* (Darwin – Théorie de la sélection naturelle)

Si cette célèbre citation est empruntée au monde scientifique de la sélection naturelle des espèces, elle n'a jamais sonné aussi juste dans le monde actuel de l'IAE. En effet, en temps d'instabilité politique, financière et organisationnelle, les structures les plus résilientes ont compris que survie rime avec adaptation et, GEIM, adaptation avec innovation.

En somme, ce mémoire met en lumière l'enjeu crucial de penser la résilience des SIAE non comme un simple indicateur de performance, mais comme une démarche globale de transformation continue.

Cependant, cette recherche soulève une interrogation cruciale pour l'avenir : jusqu'où la société est-elle prête à soutenir et à valoriser pleinement un modèle qui ne se mesure pas uniquement par des indicateurs de performance classiques, mais par sa capacité à reconstruire le lien social et à redonner dignité et pouvoir d'agir aux individus ? Si la Halle du réemploi est portée par notre société, sa diffusion dans le futur nous indiquera la nouvelle place de l'IAE dans celle-ci. L'essaimage de ce projet pourrait marquer un tournant dans le rôle accordé à l'IAE, *« bras armé de l'État, qui voit ses missions s'élargir, participant ainsi aux transformations profondes qui affectent le système d'emploi, les politiques de lutte contre le chômage et, plus généralement, le système économique. »* (Balzani, 2017, p.100).

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles de recherche principaux

BALZANI Bernard., 2022, « L'IAE : un monde social à la reconquête du pouvoir d'agir au sein des politiques publiques d'insertion », *Empan*, 127(3), 96-103. <https://doi.org/10.3917/empa.127.0096>.

DUBAR Claude., 2001, « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *Éducation et Sociétés*, no 7(1), 23-36. <https://doi.org/10.3917/es.007.0023>.

GIANFALDONI Patrick., 2012, « Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », *Innovations*, 38(2), 129-150. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0129>.

JAEGER Marcel., 2023, « Chapitre 3. Travail social et économie sociale et solidaire. Principes et pratiques d'action sociale : Sens et non-sens de l'intervention sociale », *Dunod*, (p. 21-28). <https://shs.cairn.info/principes-et-pratiques-d-action-sociale--9782100849574-page-21?lang=fr>.

PENAU Mélanie, SERVANT Laure., 2012, « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique », *Le Sociographe*, Hors-série 5(5), 159-182. <https://doi.org/10.3917/graph.hs05.0159>.

### Autres articles de recherche

EME Bernard., 2002, « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France ». *Emes*. [https://emes.net/content/uploads/publications/PERSE\\_WP\\_02-01\\_F.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/PERSE_WP_02-01_F.pdf).

EYMARD-DUVERNAY François., 2006, « L'Économie des conventions : méthodes et résultats », *La Découverte*, Paris. 23-44. <https://doi.org/10.3917/dec.eymar.2006.01>.

FARRO Antimo., 2000, « Les mouvements sociaux », *Presses de l'Université de Montréal*. <https://doi.org/10.4000/books.pum.12287>.

HARDY Jean-Pierre., 2020, « La marchandisation du secteur social : fausses évidences mais vraie doxa du travail social », *Vie sociale*, 31-32(3), 127-141. <https://doi.org/10.3917/vsoc.203.0127>.

HEYER Éric., 2016, « Les raisons du chômage en France », *Idées économiques et sociales*, 185(3), 34-44. <https://doi.org/10.3917/idee.185.0034>.

LODEON Baptiste., 2020, « Le travail social : une activité libérale comme une autre », *Empan*, 119(3), 134-143. <https://doi.org/10.3917/empa.119.0134>.

MARREL Guillaume, NONJON Magali., 2012, « Innovation technologique ou innovation sociale ? Usages et valorisation d'un outil informatisé de gestion dans l'IAE », *Innovations*, 38(2), 151-166. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0151>.

MAUGER Gérard., 2001, « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 136-137(1), 5-14. <https://doi.org/10.3917/arss.136.0005>.

SAUSSOIS Jean-Michel, 1982, « Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne », *Sociologie du travail*. pp.113-116. [https://www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1983\\_num\\_25\\_1\\_1920\\_t1\\_0113\\_0000\\_2](https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1983_num_25_1_1920_t1_0113_0000_2)

PERROT Norbert., 2023, « La place des intérêts marchands dans les formations professionnelles », *Administration & Éducation*, 180(4), 91-97. <https://doi.org/10.3917/admed.180.0091>.

JAMES Phills, DEIGLMEIER Kriss, MILLER Dale., 2008, « Rediscovering social innovation », *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>.

SANDEL Michael., 2016, *Justice*, Paris : Albin Michel, Idées, 436.

SEMENOWICZ Philippe., 2018, « Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique », *Revue Française de Socio-Économie*, 20(1), 217-234. <https://doi.org/10.3917/rfse.020.0217>.

SMITH Wendy, GONIN Michael, BESHAROV Marya., 2013, « Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise », *Business Ethics Quarterly*, 23 (3): 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>.

ZIMMER Magali., 2016, « L'étude des dynamiques de l'économie solidaire à travers les travaux de K. Polanyi », *Emes*. <https://emes.net/content/uploads/publications/4340/ZIMMER-MAGALI-1-L%C3%A9tude-des-dynamiques-de-IESS.pdf>.

## Études

AVISE., 2023, Insertion par l'activité économique (IAE) : défis et perspectives [en ligne]. Disponible sur : <https://www.avise.org/comprendre-ess/insertion-activite-economique-iae-defis-perspectives#> [15 avril 2025].

DARES., 2025, L’insertion par l’activité économique en 202. Entrée et effectifs en légère baisse [en ligne]. Disponible sur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/linsertion-par-lactivite-economique-en-2023> [4 mai 2025].

INSEE., 2023, L’essentiel sur... le chômage [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248#onglet-1> [30 avril 2025].

LE LABO DE L’ESS., 2013, Économie sociale et solidaire [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lelabo-ess.org/economie-sociale-et-solidaire-ess> [3 juin 2025].

## **Sites Internet**

[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

[www.business.onlylyon.com](http://www.business.onlylyon.com)

[www.cnrtl.fr/definition/](http://www.cnrtl.fr/definition/)

[www.groupe-geim.fr](http://www.groupe-geim.fr)

[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

[www.pappers.fr](http://www.pappers.fr)

# ANNEXES

## Annexe 1 : Fiche d'évaluation de stage

Université Lumière Lyon 2

*Master 1 Economie Sociale et Solidaire (ESS)*

Faculté de sciences économiques et de gestion

**Evaluation du stage**

*Fiche à remplir par le tuteur organisation*

Prénom NOM de l'étudiant : Elodie MUNSCH

Nom de l'organisation : ... *REW-formation* ...

Tuteur : *Denis Gervin directeur / Sébastien BASTICON*  
*chargé de développement*

CRITERES	Faible	A développer	Satisfaisant	Très satisfaisant	Critère non pertinent
RELATIONNEL (intégration, ponctualité, assiduité)				✓	
COMMUNICATION (capacité d'écoute, clarté orale, gestion des informations)				✓	
IMPLICATION (dynamisme, pro-activité, prise de décisions)				X → X	
CAPACITÉ D'OBSERVATION ET ESPRIT D'ANALYSE				X	
RIGUEUR ET PERSÉVÉRANCE				X	

**Les objectifs de la mission ont-ils été atteints ?**

*Elodie a largement dépassé le cadre des objectifs de la mission en apportant une participation active à la vie de la structure.*



Quelle appréciation globale portez-vous :  
sur les savoir faire de l'étudiant ? sur l'utilisation de ses compétences techniques ?

Elodie a mis en oeuvre des compétences  
et des savoir faire variés durant son stage.  
Notamment des compétences rédactionnelles, managères  
et communicationnelles (oral / écrit).  
Son travail a été de très bonne qualité.

Quelle appréciation globale portez-vous sur les facultés comportementales de l'étudiant  
pour se mettre en situation de travail dans une organisation ?

Elodie s'est parfaitement intégrée à l'équipe  
de REN et a été un membre pro-actif  
pour proposer des idées de services.

Fait à

Lyon

le

23.06.2025

Signature :



## Annexe 2 : Guide d'entretien

Liste des questions générales préparées en vue des entretiens avec les différents acteurs :

Thématiques	Questions
1.Présentation de l'acteur et de la structure	<p><b>Pourriez-vous vous présenter ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours de vie</li> <li>- Parcours scolaire</li> <li>- Parcours professionnel</li> </ul> <p><b>Pourriez-vous me parler de votre travail dans la structure où vous êtes aujourd'hui ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poste actuel</li> <li>- Missions</li> <li>- Ancienneté</li> <li>- Spécificité de la structure dans le paysage de l'IAE</li> </ul>
2.Objectifs de la structure	<p><b>Quels sont, selon vous, les objectifs sociaux poursuivis ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement social</li> <li>- Innovation sociale</li> <li>- Innovation territoriale</li> <li>- Des freins ?</li> </ul> <p><b>Et les objectifs économiques ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment sont-ils fixés ? Par qui ?</li> <li>- Quels outils de gestion ?</li> </ul> <p><b>Des tensions entre les deux objectifs ? Comment les conciliez-vous ?</b></p>
3.Vision stratégique et résilience	<p><b>Comment est-ce que vous percevez les risques qui sont liés à l'instabilité politique ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement politique</li> <li>- Changement de politique publique</li> <li>- Évolutions réglementaires</li> <li>- Comment vous affectent-ils ?</li> </ul> <p><b>Quels sont vos leviers de résilience face à cela ?</b></p> <p><b>Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place selon vous ?</b></p>
4.Perspectives futures	<p><b>Comment voyez-vous l'évolution du secteur dans les années à venir ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la formation</li> <li>- De l'IAE</li> <li>- De GEIM</li> </ul>
Questions spécifiques poursuivant l'acteur	<p>Pour le fondateur : motivation et contexte de la création du groupe</p> <p>Pour le directeur de l'OF : contexte de concurrence avec autres OF</p> <p>Pour la coordinatrice pédagogique : avis/répercussions des décisions du groupe</p>

### Annexe 3 : Plan de codage

Enquêtrice – Observatrice – Transcriptrice – Codage : Elodie Munsch

Dates des entretiens : 23 mai et 6 juin 2025

L'analyse des entretiens a été basée sur des questions et mots-clés, selon les trois catégories suivantes :

1) La première catégorie illustre le **contexte** de l'observation, à travers les présentations générales :

- Du profil de l'enquêté : l'acteur enquêté ne pensera pas les mêmes choses et n'aura pas les mêmes connaissances du secteur et de la structure poursuivant qui il est, son poste dans la structure, son parcours scolaire, son parcours professionnel et son parcours au sein de la structure observée (qui sont les étiquettes de code classées ici).
- Du profil général de la structure : la structure ne rencontrera pas les mêmes difficultés et les mêmes défis selon la mission du groupe auquel elle appartient, sa mission principale, ses spécificités et les raisons de ses changements et évolutions depuis sa création.
- Des spécificités de la structure : chaque structure possède ses spécificités qui la distinguent des autres structures du même secteur, et c'est ce qui fait la spécificité des défis qu'elle rencontre, ainsi, l'ACI, la formation FLE, la formation numérique, la Halle du réemploi, l'importance du groupe, la spécificité du réemploi, du secteur de la formation et l'accompagnement social me semblaient judicieux d'être rassemblés afin de prendre en compte ces signes distinctifs dans l'analyse.

J'ai donc trouvé pertinent de regrouper ces indications qui décrivent le cadre général de l'observation dans la catégorie « contexte ».

*« Notre spécificité, alors déjà, technique, c'est d'être un groupe, un groupement économique solidaire. C'est-à-dire l'idée de dire qu'on est une sorte de holding associatif. C'est un modèle qui n'est pas forcément courant, parce que c'est un modèle très spécifique à l'IAE. »*

(Directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE)

2) La deuxième catégorie met en lumière tout ce qui **impact/influence** le secteur de l'IAE, à travers :

- Les facteurs : un certain contexte va impacter le secteur de l'IAE, la politique, le système capitaliste et la concurrence comme frein vont être rassemblés afin de comprendre ce qui pèse sur le secteur et qui cause ses défis.
- Les conséquences : les répercussions de ces impacts vont être analysées dans le but de mettre en lumière ce à quoi la structure doit faire face. Les tensions entre le versant économique et le versant social, la fraude de certains, les pratiques d'« entrepreneur de l'insertion » et les freins à l'innovation permettront d'appréhender les défis des SIAE.
- Le travail ou les leviers de la structure : ce faisant, plusieurs tâches incombent à la structure observée, s'occuper des objectifs économiques, de l'équilibre du groupe

GEIM, d'être innovant, d'être vertueux. Ces tâches sont ainsi regroupées afin de rendre compte des retombées sur les SIAE. En somme, ce sont les conséquences au niveau micro.

*« Alors que là, la précarisation du financement public et l'insécurisation nous ont obligé à se construire une force d'ingénierie que n'ont pas toutes les entreprises » (Directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion).*

3) La troisième partie illustre les **évolutions futures** susceptibles pensées par l'enquête sur le secteur de la formation et de l'IAE, à travers :

- L'ambivalence de la perpétuation : le secteur associatif est sans cesse mis à mal et son futur est constamment remis en question, selon l'enquête son futur va dépendre : il sera soit positif, soit négatif, selon la structure (caractéristiques internes) et selon le climat socio-politique (caractéristiques externes). Ainsi, l'analyse du futur peut être réalisée dans cette dichotomie positif/négatif, comme souligné par l'enquête.
- Les moyens internes de survie : la structure se doit de penser à des pratiques lui permettant de résister aux instabilités du secteur. Ainsi, la Halle du réemploi, l'importance du groupe, la spécificité du réemploi et le fait d'être innovant et diversifié ont été regroupés afin de comprendre les stratagèmes internes de la structure pour assurer son avenir.
- Les régulations externes : outre les stratagèmes internes de la structure, des interventions externes et des contrôles sont de plus en plus mis en place par les autorités publiques et ne vont qu'évoluer dans le futur, les labels de formation, les contrôles de la triche et l'évolution du secteur de la formation doivent ainsi être analysés comme des outils externes à la structure, qui impacteront eux aussi le futur chancelant du secteur.

*« Pas que je suis ultra optimiste, je suis très réaliste sur certaines choses, mais dans l'histoire de REN, il y a toujours eu des rebondissements. Donc, si je regarde le passé et l'avenir, Et puis il y a un moment, les politiques, elles changeront. » (Coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE).*

#### **Annexe 4 : Liste des observations et documents consultés**

- Rapport d'activité REED 2023
- Rapport d'activité REN 2024
- Entretien avec le directeur d'un OF à destination d'un public de SIAE
- Entretien avec le directeur général et fondateur d'un GES dans l'insertion
- Entretien avec la coordinatrice pédagogique d'un OF à destination d'un public de SIAE
- Fiche entreprise (Pappers)
- Observations quotidiennes du bureau des formateurs de REN
- Statistiques publiques du chômage (INSEE)
- Articles de recherche (Cairns)

# Les Tables

## 1. Liste des sigles

SIAE : Structure de l'Insertion par l'Activité Économique

CIP : Conseiller en Insertion Professionnelle

ACI : Atelier Chantier d'Insertion

OF : Organisme de Formation

GES : Groupe Économique Solidaire

RSA : Revenu de Solidarité Active

REP PMCB : Responsabilité Élargie des Producteurs pour les Produits et Matériaux de Construction du Bâtiment

## 2. Liste des figures et tableaux

### *Figures*

Figure 1. L'insertion et l'emploi (Grand Lyon Métropole).....	14
Figure 2. Répartition des chômeurs selon l'ancienneté au chômage en 2023 (INSEE).....	15
Figure 3. Organigramme de GEIM (Munsch).....	21
Figure 4. Les chiffres clés de REED 2023 (rapport d'activité).....	29
Figure 5. Les chiffres clés de l'ACI de REED 2023 (rapport d'activité).....	30
Figure 6. Chronologie de la mise en place de la REP PMCB (ADEME).....	38
Figure 7. Répartition des produits de REED en 2023 (rapport d'activité) .....	41

### *Tableaux*

Tableau 1. Appels d'offres remportés par REN (Munsch) .....	31
Tableau 2. Appels d'offres remportés par REED (Munsch) .....	31

### 3. Table des matières

REMERCIEMENTS .....	2
SOMMAIRE .....	3
INTRODUCTION .....	4
I – Cadrage contextuel et théorique de l'IAE : un secteur hybride sous tension .....	8
1.1. L'émergence et le fonctionnement des SIAE comme mouvement social et militant .....	8
De l'émergence à l'institutionnalisation de l'IAE .....	8
Fonctionnement et gestion spécifique des SIAE selon les besoins et devoirs .....	9
1.2. Le contexte socio-politique actuel de l'IAE : des réformes et des données pour comprendre les besoins .....	12
Des réformes politiques qui modifient les priorités .....	12
Une mesure du chômage pour appréhender le contexte .....	14
1.3. État des recherches sur l'insertion : des perceptions et principes qui expliquent le fonctionnement des structures ? .....	15
La littérature sur la société globale, un socle des perceptions sur l'insertion .....	15
Les études sur le fonctionnement et les partenariats, établis sur des principes .....	17
II – Conséquences et défis concrets pour les SIAE, des tensions sur le secteur et sur les missions des structures face à l'instabilité .....	20
2.1. Des tensions structurelles et organisationnelles à considérer dans les pratiques .....	20
La structuration du groupe face aux défis du secteur de l'IAE .....	20
Les conséquences pour la structure : du travail supplémentaire entre ingénierie et adaptation contre l'obsolescence .....	22
2.2. Des impacts sur la mission sociale d'insertion menant à une fragilisation de l'accompagnement .....	25
Un accompagnement social fondamental... ..	25
...Mais fragilisé .....	27
2.3. Analyser les influences qui pèsent sur la mission d'innovation sociale et territoriale .	27
Une caractérisation de la notion d'innovation sociale et territoriale propre à chacun ? ..	28
Le rôle de la commande publique et des marchés dans ces impacts .....	30
III – Stratégies de résilience et leviers d'adaptation : des facteurs internes et externes pour faire face aux défis .....	32
3. 1. Les facteurs internes de résilience : l'innovation, la diversification et l'anticipation comme « choix stratégiques » .....	32
Des choix stratégiques spécifiques pour devenir essentiel .....	32
Apprendre de l'expérience et des crises .....	34

3.2. Les facteurs externes de cette survie, une veille nécessaire des réglementations et d'une crédibilité .....	36
Des réglementations sur lesquelles s'appuyer et un « alignement de planètes ».....	36
L'indépendance politique et la crédibilité sur le territoire comme nécessités .....	37
3.3. Les limites de cette résilience, entre maintenir un équilibre et une vision optimiste de l'avenir .....	39
Un équilibre entre deux logiques difficiles à concilier .....	39
Résilience ou sélection naturelle ? Ambivalence des trajectoires et vision de l'avenir : un secteur en recomposition.....	41
CONCLUSION .....	43
BIBLIOGRAPHIE .....	45
Articles de recherche principaux .....	45
Autres articles de recherche .....	45
Études.....	46
Sites Internet .....	47
ANNEXES .....	48
Annexe 1 : Fiche d'évaluation de stage .....	48
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	50
Annexe 3 : Plan de codage.....	51
Annexe 4 : Liste des observations et documents consultés .....	52
Les Tables .....	53
1. Liste des sigles .....	53
2. Liste des figures et tableaux.....	53
3. Table des matières.....	54
QUATRIÈME DE COUVERTURE.....	56

## QUATRIÈME DE COUVERTURE

### Résumé :

Ce mémoire interroge la capacité de résilience des SIAE dans un contexte de transformations politiques, économiques et institutionnelles marquées par l'instabilité. À partir d'un cadre théorique croisant les notions de résilience organisationnelle, d'ESS et de gouvernance hybride, l'autrice analyse les tensions que vivent ces structures, prises entre leur mission sociale et les logiques de performance imposées par leurs financeurs. L'étude s'appuie sur une enquête de terrain menée au sein du groupe GEIM et de REN Formation, à travers des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés (direction, formateurs, fondateur, etc.).

Les résultats mettent en lumière des stratégies d'adaptation multiples : innovation organisationnelle, diversification des activités, développement de partenariats, et ancrage territorial. La résilience apparaît comme un processus collectif, fondé à la fois sur les ressources internes (engagement, expérience) et les ajustements externes (réponse aux appels d'offre, évolution de l'offre de formation). Toutefois, cette résilience est aussi source de tensions, notamment sur le plan humain et identitaire.

Le mémoire conclut que la résilience des SIAE ne peut reposer uniquement sur la capacité d'adaptation des structures elles-mêmes. Elle nécessite un soutien institutionnel plus stable, une reconnaissance de leur spécificité sociale, et une co-construction des politiques d'insertion avec les acteurs de terrain. Ce travail souligne ainsi la nécessité de penser la résilience comme une dynamique partagée entre structures, territoires et institutions.

**Mots-clés** : insertion, résilience, insertion par l'activité économique (IAE), économie sociale et solidaire (ESS), groupe économique solidaire (GES), instabilité politique et financière, accompagnement socio-professionnel, innovation sociale, ancrage territorial.