

**MIEUX GERER DES RELATIONS ASYMETRIQUES AU SEIN D'UN RESEAU
COMPOSITE : LE CAS DU SECTEUR DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITE
ECONOMIQUE (IAE)**

Martine HLADY RISPAL
Maître de conférences
Membre du laboratoire IRGO
Equipe Entrepreneuriat
Université Montesquieu Bordeaux IV
35 avenue Abadie
33372 BORDEAUX CEDEX
martine.hlady@u-bordeaux4.fr

RESUME

L'article analyse les interactions d'acteurs issus du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Il donne à voir l'interdépendance de nombreuses structures œuvrant en faveur de la réinsertion de personnes en grande difficulté et constate la nature asymétrique des relations nouées. Il se sert des développements actuels de la théorie de la filière, des travaux récents de Mouzas et Ford notamment (2007), pour diagnostiquer les relations et émettre des préconisations en vue de faciliter une meilleure communication entre les acteurs.

Mots clés : Insertion par l'activité économique, Relations asymétriques, Etudes de cas.

Le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) est né en France à la fin des années 1970, face à la montée du chômage de masse, dans un contexte de crise économique. Les initiatives prises dans ce domaine voulaient répondre aux problèmes de terrain des travailleurs sociaux et des militants associatifs à la recherche de nouveaux outils pour faciliter la réinsertion de personnes en difficulté et les extraire d'une logique d'assistance. En 2006, 5 300 structures IAE françaises ont embauché plus de 253 000 salariés en insertion (Dares, 2008). Le secteur se caractérise par la diversité de ses structures, lesquelles impliquent des institutionnels (services déconcentrés de l'Etat et des régions), des partenaires territoriaux (centres de ressources et d'information sur un territoire), des partenaires sociaux (conseillers et associations d'insertion) et des entités d'insertion relevant de diverses fédérations (encadré 1). Au sein de ces réseaux composites, les nombreux acteurs sont en situation d'interdépendance forte.

A ce jour, plusieurs centres de recherche décryptent progressivement la complexité du secteur de l'IAE. Citons pour exemple l'EMES, réseau de centres de recherche dédié aux entreprises sociales en Europe ou le CRISES au Québec et ses travaux sur les entreprises sociales en environnement – les recycleries et ressourceries, dont le concept des 3R (Réduire, Recycler et Réutiliser les déchets) a été repris dans le Nord de la France en 2000. Des problématiques sont peu à peu abordées, telles celles de la mesure de l'utilité sociale des organisations d'insertion (Trouvé, 2007) ou la performance économique des entreprises d'insertion (Davister et *al.*, 2004). En revanche, peu de travaux se consacrent à l'étude des relations tissées entre ces acteurs multiples issus de contextes très différents les uns des autres. Or, l'examen des relations nouées entre les acteurs de l'IAE fait apparaître des asymétries qui, si elles ne sont pas identifiées et gérées, conduisent à des dysfonctionnements graves.

Pfeffer et Salancik (1978) montrent que les asymétries dans la relation se vérifient lorsque des agents fournissent des ressources critiques pour lesquelles il n'y a que peu ou pas de sources alternatives. Il peut s'agir de fourniture de produits ou de services, de sources de financement, de compétences ou encore d'informations stratégiques. Ces asymétries sont dues à un déséquilibre dans l'allocation ou dans l'exploitation des ressources. Le déséquilibre permet à certains agents d'influencer les autres, d'initialiser le changement ou de dominer la relation. Plusieurs études relatives aux relations inter-organisationnelles analysent les relations asymétriques au sein des filières industrielles, telles que l'automobile (Easton, 1995) ou des filières de la distribution (Gadde et Ford, 2008). A la différence de la théorie des réseaux qui met l'accent sur la coopération, la complémentarité et la coordination, l'approche par la filière est intéressante en ce qu'elle se concentre davantage sur les conflits inter-organisationnels (Ford et Hakansson, 2005). Elle explore l'hétérogénéité des ressources qui appelle une action coordonnée d'ajustement entre les acteurs, examine l'occurrence simultanée de sources de conflits et de besoins de coopération due à des relations par essence asymétriques.

Dans le cadre d'une recherche longitudinale consacrée à la compréhension du secteur de l'IAE et de ses acteurs, notre article se focalise sur les relations asymétriques à l'œuvre. Notre question de recherche pourrait être libellée comme suit : « *Comment gérer des relations asymétriques dans un réseau composite ?* ». Pour y répondre, nous mobilisons notamment les travaux de Mouzas et Ford (2007) qui présentent le processus de relation d'affaires comme une interaction entre entreprises industrielles interdépendantes. Les notions de hiérarchie, de rapports de pouvoir, de conflits d'intérêts sont finement analysées. Ce cadre est assez large pour être appliqué au secteur de l'IAE. Les acteurs de ce secteur sont plus nombreux et de nature distincte (des entreprises travaillent avec des institutionnels, des partenaires territoriaux

ou sociaux). Toutefois, il constitue une grille d'analyse qui, complétée et adaptée au contexte du secteur de l'IAE, autorise un diagnostic des relations asymétriques entre les acteurs et facilite une meilleure compréhension de modes d'interaction pertinents.

L'objectif de l'article est ainsi de proposer des solutions pour améliorer la gestion de relations asymétriques. Le cas de structures d'insertion du secteur de l'IAE a été choisi. Dans cette perspective, le cadre conceptuel de Mouzas et Ford (2007) est présenté telle une grille d'analyse enrichie de la réalité d'entreprises du secteur de l'insertion par l'activité économique. La grille, appliquée à la pratique de cinq cas d'entreprises du secteur de l'IAE, est alors complétée afin de faciliter l'identification des conflits et des besoins de coopération issus des relations asymétriques observées. Elle permet l'émission de plusieurs préconisations utiles aux entités du secteur de l'IAE. Sans aller jusqu'à la conception d'outils, l'article propose en annexe une série de questions susceptibles d'aider les entreprises d'insertion à mieux gérer les relations asymétriques.

I. LES GRANDES ETAPES DE LA STRUCTURATION DU SECTEUR DE L'IAE EN FRANCE

« Le secteur de l'IAE est le fruit d'une histoire peuplée de batailles ancestrales qui ont du sens. C'est un sous-secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, un ensemble de réseaux tantôt encastrés, tantôt en compétition les uns avec les autres pour obtenir les financements publics » (entretien mai 2009 avec Ch.Valadou, membre fondateur de France Active, dirigeant de « l'Autre Entreprise », Conseil et Ingénierie en Insertion).

L'histoire de la structuration du secteur français de l'IAE est relativement récente. C'est dans les années 1980 que de nouvelles formes d'accompagnement vers l'emploi ont été prises en compte par les gouvernements successifs¹. Cette première structuration se caractérise par des prises de position politiques en faveur tantôt des entreprises intermédiaires créées de 1979 à 1986, puis des entreprises d'insertion (gouvernements de gauche), tantôt des structures associatives (gouvernements de droite). Ces prises de position se traduisent par des oppositions longuement ancrées dans l'imaginaire collectif.

La structuration du secteur se poursuit grâce à la loi de 1998². Plusieurs entités se fédèrent progressivement au sein de réseaux locaux et nationaux, telles les entreprises d'insertion et les Régies de Quartiers (encadré 1). D'autres entités, telles les chantiers d'insertion ou les associations intermédiaires comportent plusieurs fédérations. Chaque réseau s'adresse à des publics a priori distincts (plus ou moins éloignés d'un retour à l'emploi, même si dans la réalité, le ciblage des publics n'est pas toujours envisageable). Dans le même temps, chaque organisation travaille pour partie avec les mêmes acteurs institutionnels et sociaux, d'où l'expression souvent utilisée de « réseaux encastés ».

Le 30 juin 2004, le plan de cohésion sociale reconnaît aux structures de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) un rôle essentiel dans l'accompagnement économique et social des personnes en très grande difficulté. En novembre 2007, Martin Hirsch est chargé par le président de la République d'organiser sur une durée de six mois un Grenelle de l'insertion avec tous les acteurs concernés afin d'améliorer la performance globale des politiques d'insertion. Il s'agit notamment de faciliter l'homogénéisation des supports de

¹ Circulaire 44 de septembre 1979 initiée par le Ministère des Affaires sociales et le rapport de B.Schwartz en 1982.

² **Loi n° 98-657** du 29 juillet **1998** art. 11 Journal Officiel du 31 juillet **1998**.

conventionnement et une meilleure visibilité de l'utilisation des fonds publics. En 2009, les réseaux nationaux doivent désormais jouer avec des organismes fédérateurs régionaux potentiellement puissants.

Encadré 1 : Présentation de quelques acteurs clefs du réseau de l'insertion par l'activité économique –l'exemple de la région Aquitaine

Les entités d'accompagnement vers l'emploi et leurs réseaux respectifs sont appelées acteurs et opérateurs de l'insertion (www.lettre-insertion.fr).

- L'**Entreprise d'Insertion** (E.I.) appartient à un réseau régional (UREI) et national (CNEI). L'EI et l'**Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion** (ETTI) emploient des personnes assez proches d'un retour à l'emploi car leur activité de production (EI) ou de travail temporaire (ETTI) les situent dans le champ concurrentiel. Elles adoptent la forme juridique de leur choix (association, SA, SARL, coopérative).

Les autres structures adoptent la forme associative uniquement.

- Avec le chantier école, le **Chantier d'Insertion** (C.I.) se fédère au niveau régional et national. Il développe des activités ayant principalement un caractère d'utilité sociale (développement durable, aide aux personnes, etc.) auprès de publics plus éloignés de l'emploi.
- La **régie de quartier** (R.Q.) appartient au Comité National de Liaison des Régies de Quartiers (CNLRQ) et cherche à recréer des liens sociaux sur un territoire d'exclusion à partir d'une logique communautaire et partenariale des représentants des collectivités territoriales, des logeurs et des habitants. Le but est de densifier les liens entre les habitants et de favoriser leur insertion sociale et professionnelle.
- L'**association intermédiaire** (A.I.) assure du prêt de main d'œuvre mais à but non lucratif. Sa fédération pour l'Aquitaine est l'union nationale des associations intermédiaires (UNAI).

Ces structures bénéficient de conventionnements par l'Etat et concluent des contrats de travail avec des personnes en difficulté agréées par l'ANPE (Association Nationale Pour l'Emploi). Au niveau aquitain, le GARIE (Groupement Aquitain des Réseaux de l'Insertion Economique) assume un rôle de coordinateur des réseaux régionaux des entreprises d'insertion, chantiers école, associations intermédiaires et régies de quartiers. Aquitaine Active, membre du réseau France Active, accompagne et finance des projets d'entreprise d'insertion dans leur phase de création et de développement. Bien d'autres organismes de formation, de conseils et de partenaires sociaux interviennent dans le secteur de l'IAE. Si l'information relative aux différents acteurs est facilement accessible via les sites internet des réseaux, la compréhension du fonctionnement du secteur est complexe, les nouveaux venus ayant souvent du mal à se repérer au sein d'une pluralité d'acteurs.

Véritable « économie encadrée » (Trouvé, 2007), les relations asymétriques entre les acteurs sont difficiles à gérer pour les entreprises d'insertion. Les entités d'insertion dépendent de financements publics émanant de structures diverses, requièrent les compétences et informations stratégiques de leurs partenaires territoriaux, sociaux et commerciaux. Elles

s'inscrivent dans des réseaux en compétition avec d'autres réseaux. Par ailleurs, chaque partenaire détient des ressources critiques pour lesquelles il n'y a que peu ou pas de sources alternatives.

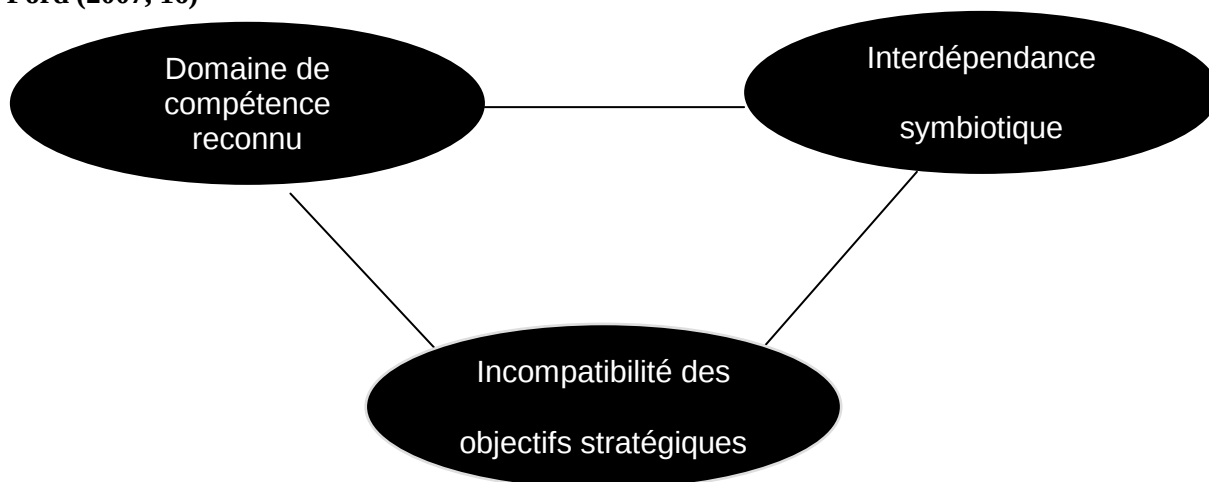
II. UN CADRE CONCEPTUEL UTILE A LA COMPREHENSION ET A LA GESTION D'UN RESEAU DE RELATIONS ASYMETRIQUES

De très nombreux travaux éclairent des problèmes de relations asymétriques. Certains se concentrent sur l'acteur (Bourgeois et Nizet, 1995 ; Emerson, 1962), d'autres sur les organisations (Crozier, 1964 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Pfeffer, 1981) et/ou les relations inter-organisationnelles (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Gomez, 1994 ; Callon, 1986) et permettent la formulation de théories (des ressources, des conventions, de la traduction, etc.).

Parmi ces écrits, nous retenons pour cet article, le travail de Mouzas et Ford (2007). La première raison de ce choix est que les nombreuses publications des deux chercheurs se focalisent sur les relations inter-organisationnelles (e.g. Mouzas et *al.*, 2008, Mouzas et Ford, 2007, 2009 ; Ford et *al.* 2005 ; Ford et *al.* 2008). Or, c'est là le niveau d'analyse que nous privilégions. Par ailleurs, les auteurs se nourrissent de la théorie des ressources et leurs réflexions rejoignent celles d'auteurs de la théorie des conventions, grilles de lecture riches de l'analyse des relations entre organisations. Enfin et surtout, Mouzas et Ford proposent en 2007 un cadre d'analyse des relations asymétriques. Outil autorisant une codification aisée des données empiriques, son intérêt est de permettre tant une analyse diagnostique qu'une aide à la gestion d'un réseau de relations asymétriques. L'examen des relations tissées entre acteurs du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique s'enrichit de cette perspective. Les auteurs affirment l'intérêt de la formulation d'une convention ou cadre contractuel général entre des

acteurs nouant des relations par nature asymétriques. Le cadre proposé est défini comme un processus dynamique comportant trois dimensions en constante interaction : un domaine de compétences reconnu qui spécifie l'étendue des attributions de chaque acteur (1), les règles et principes qui gouvernent la relation d'interdépendance (2) et l'incompatibilité des objectifs en présence (3). Ces dimensions sont comprises comme des forces qui, correctement diagnostiquées et communiquées, autorisent une meilleure gestion des relations asymétriques (figure 1).

Figure 1
Un cadre conceptuel pour l'analyse et la gestion de relations asymétriques d'après Mouzas et Ford (2007, 16)



1. LE DOMAINE DE COMPETENCE RECONNU

Le domaine de compétence reconnu a trait à la reconnaissance par les acteurs des fonctions et des rôles détenus par chacun au sein du réseau. Le domaine reflète le droit des différentes parties prenantes d'opérer dans des champs spécifiques.

Par exemple, au sein du secteur de l'IAE, les partenaires sociaux ont pour mission l'accompagnement individualisé de la personne à réinsérer, l'entreprise d'insertion, l'accompagnement et la formation technique, et la personne en réinsertion doit accepter de se

resocialiser. Même si les missions sont étroitement liées, la réussite de la relation entre ces trois acteurs dépend de leur reconnaissance et acceptation de chacune des missions. La compréhension du domaine de compétences relève donc de la définition des frontières des actions, de l'attribution des rôles, et de la reconnaissance des attributions et attentes de chaque partie prenante.

2. L'INTERDEPENDANCE ENTRE LES ACTEURS

L'interdépendance entre les acteurs est symbiotique lorsqu'elle reflète un besoin de mutualité et de coopération (Mouzas et Ford, 2007). Des liens formalisés présupposent l'existence d'une complémentarité dans l'information, les ressources et les activités. La complémentarité peut conduire à des échanges fructueux, mais implique un engagement dans le développement d'une relation d'interdépendance. L'interdépendance symbiotique signifie que les acteurs sont susceptibles de coexister connectés les uns aux autres à différents niveaux et entre plusieurs zones fonctionnelles. Cette connectivité peut exister entre acteurs très différents les uns des autres.

C'est le cas pour les acteurs du secteur de l'IAE où des entreprises coopèrent avec d'autres entreprises clientes et fournisseurs mais aussi avec des clients particuliers, des institutionnels, des têtes de réseaux, des partenaires territoriaux, des partenaires sociaux et des personnes en réinsertion. Une des tâches principales de la personne en charge de la communication consiste à gérer ou à coordonner ces éléments de connectivité au regard des singularités de chacun des acteurs, sachant que chaque acteur a une culture et des attentes spécifiques. Le manque de suivi des points de connections dans le temps est susceptible de devenir un défi managérial majeur pour les parties concernées et une source de conflit (Holmund et Kock, 1996).

3. L'INCOMPATIBILITE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

La reconnaissance par les acteurs d'une incompatibilité de leurs objectifs stratégiques est indispensable à une meilleure acceptation du domaine de compétence de chacun et à une bonne gestion de l'interdépendance. L'analyse de cette incompatibilité permet d'examiner les conflits d'intérêts présents au sein de la relation ainsi que les présupposés divergents de la relation partenariale. Selon Mouzas et Ford (2007), l'incompatibilité des objectifs est profondément ancrée dans la lutte engagée par les organisations pour la capture d'une part de la valeur créée à travers l'échange. Qui plus est, la volonté de contrôler les parts de la valeur existante, d'exercer une influence et un pouvoir sur la relation sont d'importants facteurs explicatifs de l'évolution des relations. La lutte pour le contrôle de l'information, des activités et des ressources inclue tant des éléments de coopération que de confrontation. Les différents acteurs d'une filière ou d'un réseau ont des intérêts communs à collaborer qui guident leurs objectifs stratégiques.

Au sein du secteur de l'IAE, et plus encore que dans le contexte d'une filière industrielle, les acteurs de l'insertion ont un intérêt commun qui dépasse leur intérêt personnel. En effet, l'ensemble des réseaux d'acteurs cherche à contribuer le plus efficacement possible à la réinsertion de personnes en difficulté et à les extraire d'une logique d'assistance. Toutefois, les tensions se remarquent également entre réseaux œuvrant au sein de l'IAE et entre sensibilités politiques au sein des instituts financeurs (voir infra §1). Par ailleurs, les divergences d'objectifs demeurent. Des travaux (Trouvé, 2007 ; auteur, 2008) démontrent en particulier que l'incompatibilité des objectifs est liée à la tension entre la valeur économique et la valeur sociale, les entreprises d'insertion ayant parfois du mal à être rentables avec une main d'œuvre

désocialisée et les critères de mesure de l'utilité sociale s'avérant également restrictifs (pour exemple, surpondération du critère « taux de retour à l'emploi »).

III. CINQ ETUDES DE CAS « ENCASTRES » COMME OUTIL DE CONFRONTATION

3.1. LA DEMARCHE DE RECHERCHE PRIVILEGIEE

Pour l'examen d'une « économie encastrée », nous avons logiquement opté en faveur de l'étude de cas encastrés. Cette méthode peut être définie comme une recherche portant sur plusieurs cas comportant chacun plusieurs sous-unités d'analyse inter-reliées et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau des cas et des sous-unités d'analyse (Yin, 2003).

L'échantillonnage s'est opéré progressivement, au fur et à mesure de notre compréhension du secteur et de ses enjeux. Nous avons procédé par effet boule de neige puis par exclusion des cas qui détenaient un trait fondamentalement distinct des autres cas (Glaser et Strauss, 1967) tout en recherchant des cas contrastés, témoins de la diversité des dispositifs d'insertion (Dougherty, 2002). Les régies de quartier du secteur non marchand (hors IAE) ont été écartées de même que les Associations Intermédiaires et les Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion qui ont pour objet le prêt de main d'œuvre (trait distinct). Ainsi, l'insertion par l'activité économique est notre contexte global, appréhendé à partir de l'étude détaillée de différents cas encastrés au sein de ce contexte : il s'agit de deux entreprises d'insertion, deux chantiers d'insertion et une régie de quartier détenant le label chantier d'insertion (encadré 1). Les cinq entités sont des SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique), elles font toutes partie du Groupement Aquitain des réseaux de l'Insertion

Economique (GARIE), elles ont toutes bénéficié des conseils d'un organisme financeur, Aquitaine Active et elles ont certains partenaires financeurs et sociaux communs. Pour chacune des structures étudiées, les parties prenantes ont été identifiées et hiérarchisées par les dirigeants, les principales ont été rencontrées (tableau 1). Chaque cas a été étudié pendant plusieurs mois, le temps nécessaire à une compréhension des relations avec les autres membres du réseau. Les sous-unités d'analyse ont fait l'objet d'une étude plus centrée (deux rencontres en moyenne par sous-unité d'analyse). Une saturation satisfaisante a été atteinte par multiangulation des sources de données au sein de chaque cas et par comparaison entre les différents cas et sous-unités d'analyse.

Le logiciel NVivo 8 a facilité la codification du matériau empirique à partir du travail de Mouzas et Ford (2007). L'analyse qui suit commente une grille élaborée à partir du cadre conceptuel des auteurs. Elle en reprend les trois dimensions – garantes d'une gestion correcte des relations asymétriques, et leur négation afin de mieux repérer les dysfonctionnements constatés (tableaux 2.1-2.3). Les verbatim cités pour exemple illustrent les représentations des acteurs des cas (entités d'insertion) et des sous-unités d'analyses (institutionnels, partenaires territoriaux, partenaires sociaux, clients, têtes de réseaux et personnes en réinsertion). Afin de ne pas nuire au répondant, le locuteur du verbatim ou son entité ne sont jamais nommément cités. Pour des raisons de volume, l'ensemble des verbatim n'a pu être reproduit. La présence de deux étoiles (**) placées après le verbatim atteste de la présence d'autres verbatim proches dans leur sens pour l'ensemble des cas (entités) et/ou sous-unités d'analyse ; la présence d'une étoile (*) intéresse plusieurs cas ou sous-unités d'analyse. L'absence d'étoile correspond à l'illustration du code à l'aide d'un seul cas ou sous-unité d'analyse.

3.2. L'APPLICATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE CONÇUE A PARTIR DU CADRE CONCEPTUEL DE MOUZAS ET FORD

Chaque acteur du réseau détient des ressources critiques pour la structure d'insertion pour lesquelles il n'y a que peu ou pas de sources alternatives. Il s'agit notamment des institutionnels financeurs et de leurs correspondants (ANPE par exemple) qui octroient les financements et conventionnements, des têtes de réseau et partenaires territoriaux qui fournissent l'information et le soutien aux entités constitutives du réseau et des partenaires sociaux qui réalisent l'accompagnement social de la personne en réinsertion. La personne en réinsertion peut également se sentir en position de relation asymétrique vis-à-vis de l'entreprise d'insertion et des partenaires sociaux. Le tableau 1 présente le terrain d'étude.

[insérer tableau 1]

Le tableau rend compte de relations positives et de tensions entre acteurs en relation asymétrique. Il montre que les relations sont toujours exigeantes avec certains acteurs, à la fois positives et exigeantes ou encore uniquement positives avec d'autres parties prenantes.

La grille d'analyse ci-après explicite les relations à partir des représentations de l'ensemble des acteurs.

3.2.1. **Le domaine de compétence reconnu** permet l'identification par les acteurs des ressources et compétences organisationnelles des partenaires, la compréhension des rôles et le décryptage des attentes formulées de part et d'autre (tableau 2.1., verbatim 1,3-8). Le défaut de reconnaissance du domaine de compétence constitue ainsi une source de dysfonctionnement. Au sein du tableau, l'absence de verbatim affirme une bonne reconnaissance du domaine de compétence ou le refus, pour les salariés en réinsertion notamment, de s'exprimer

négativement sur un sujet sensible. Enfin, il est intéressant de noter qu'une bonne reconnaissance des attentes ne signifie pas l'absence de critiques ou de constats alarmants. L'examen des informations permet de cerner un problème de positionnement confus ou peu crédible des acteurs de l'IAE. Un positionnement confus car certaines attentes des structures d'insertion sont perçues comme étant en contradiction avec les principes solidaires de l'IAE (non respect des normes du secteur, verbatim 2). On note aussi un manque de visibilité du réseau dans son ensemble – aux yeux mêmes des entités d'insertion (verbatim 14, 10, 11). Un positionnement également peu crédible car le caractère professionnel des entreprises d'insertion n'est pas reconnu de tous les clients (verbatim 13). La légitimité des têtes de réseaux n'est pas non plus établie auprès de certains institutionnels qui les perçoivent tels des intermédiaires de peu d'utilité (verbatim 16). Les entités d'insertion ont enfin du mal à reconnaître la compétence de certains financeurs au regard des spécificités du secteur de l'insertion (verbatim 9).

[insérer tableau 2.1.]

3.2.2. ***L'interdépendance entre les acteurs*** est symbiotique lorsqu'il est possible d'observer une coopération mutuelle entre les acteurs, une complémentarité dans l'information, les ressources ou les activités et une dépendance mutuelle acceptée (tableau 2.2.). Elle est établie entre les entités d'insertion et les partenaires territoriaux notamment (verbatim 21), également avec le financeur Aquitaine Active. L'interdépendance devient dissymétrique dans deux cas : lorsque la mutualité est niée ou du moins vécue comme telle par les acteurs (verbatim 34-36, 40, 41) ; lorsque l'entité souffre du déficit de moyens de l'un de ses partenaires (verbatim 31-32) ou d'un manque de résultats (verbatim 33). Dans une interdépendance dissymétrique, l'acteur en

position de faiblesse peut utiliser sa connaissance et ses compétences de façon réactive au regard des règles et procédures prescrites par l'acteur en position de force (verbatim 30). Cette tension existe même si les entités choisissent cette position de dépendance en raison des bénéfices attachés à la relation (financement garanti pour les entités, un emploi pour les personnes en réinsertion). Inversement, des acteurs en position de force peuvent déroger aux règles éthiques prescrites par le secteur de l'IAE (verbatim 39).

[insérer tableau 2.2]

3.2.3. ***L'incompatibilité des objectifs*** n'est pas rédhibitoire lorsqu'un intérêt commun unit les différents acteurs (tableau 2.3). Différentes sources de tensions apparaissent toutefois. L'incompatibilité des objectifs peut être correctement identifiée mais non acceptée par les acteurs qui estiment subir la dissymétrie relationnelle (en l'occurrence les entités d'insertion, verbatim 51-53) ou qui rejettent les conditions d'une relation gagnant-gagnant (parfois les personnes en réinsertion, verbatim 60). La tension relève aussi d'une différence de vision stratégique liée à la représentation que les différents acteurs ont quant à leur propre raison d'être et à celle des autres acteurs : une vision quant à leur orientation envers l'efficacité économique de l'action sociale à un extrême (souvent le cas des institutionnels) et la capacité à résoudre des problèmes sociaux et humains de l'autre (souvent le cas des structures d'insertion) ; les objectifs fixés sont parfois perçus comme inatteignables ou la légitimité des réseaux est, par exemple, remise en cause (verbatim 57-59). La tension résulte enfin d'une différence de styles de management qui, par essence, ont trait au degré de formalisation, à l'intensité de l'échange social opéré et à l'intensité de l'échange technique à l'œuvre dans les relations entre acteurs (Bocconcelli et *al.*, 2006). Dans le secteur de l'IAE, les styles de

management vont d'entrepreneurial, très informel, échange social intense (petites structures associatives notamment) à managérial, très structuré, avec peu d'interaction sociale (certains acteurs institutionnels).

[insérer tableau 2.3]

3.3. LES APPORTS DE LA GRILLE D'ANALYSE POUR LES ENTITES D'INSERTION DU SECTEUR DE L'IAE

En intégrant l'opposé des dimensions du cadre conceptuel de Mouzas et Ford (2007), la grille d'analyse adoptée permet un diagnostic plus précis des relations asymétriques à l'œuvre au sein du secteur de l'IAE. Les représentations des entités et des sous-unités d'analyse sont facilement comparées. Il est ainsi possible de vérifier des convergences entre acteurs. Pour exemples, l'ANPE admet, avec les entités, manquer de moyens pour assurer le service demandé ; le financeur – conseiller Aquitaine Active se reconnaît et est reconnu comme un organisme utile au secteur. Des dissonances entre acteurs sont également observables : les financeurs gouvernementaux nourrissent de la suspicion au regard des entités d'insertion et les entités d'insertion considèrent ces financeurs tels des techniciens sans esprit de solidarité. Des co-dépendances se vérifient aussi. Les membres dépendent de têtes de réseaux puissantes. Dans le même temps, la pérennité des têtes de réseaux en compétition les unes avec les autres dépendent de l'investissement et de l'engagement des membres.

La grille d'analyse autorise par ailleurs l'émission de recommandations, en l'occurrence communicationnelles, afin de faciliter la gestion des relations asymétriques constatées. Elle peut s'enrichir des travaux sur les relations inter-organisationnelles. Parmi les nombreuses recommandations utiles, nous en retenons trois :

3.3.1. *Un positionnement conçu à partir du triptyque « Domaine de compétence reconnu / Interdépendance symbiotique / Incompatibilité des objectifs »*

La nature des relations d'interdépendance entre les acteurs varie d'un groupe d'acteurs à un autre. Tantôt en position de force relative (en tant qu'employeur ou en tant que vendeur), tantôt en position de dépendance (vis-à-vis des institutionnels) ou de dépendance mutuelle (vis-à-vis des partenaires sociaux, territoriaux et têtes de réseau), le positionnement de l'entreprise d'insertion doit s'adapter à chaque partie prenante. Il permet le développement de politiques distinctes de mise en relation et de communication. A cette fin, le dirigeant IAE doit identifier les acteurs susceptibles de participer au projet social. Il s'agit de comprendre leurs compétences, leurs rôles, leurs attentes spécifiques (a), de jauger le potentiel de mutualité et de coopération, la complémentarité en termes d'informations, de ressources et d'activités du réseau ainsi formé (b), d'identifier enfin des intérêts parfois contraires à ceux de l'entité (c). Un bon positionnement a pour objectif de gagner la confiance de chaque partie et l'inviter à s'investir dans le projet dans le respect des normes du secteur. Il autorise la formulation de normes entre les acteurs nouant des relations par nature asymétriques et constitue alors un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs (Ford et Hakansson, 2005). Il s'agit tant de réduire les risques encourus de part et d'autre que de travailler ensemble à la réussite d'une cause qui dépasse sans la négliger la réalité économique de la structure.

Le secteur de l'IAE, plus encore qu'un secteur économique classique soumis à des règles de performance immédiate, est confronté à des enjeux de pouvoir entre des acteurs dont il est difficile de jauger l'efficacité à court terme (la valeur sociale est en effet plus délicate à mesurer que la valeur économique - sur ce point, voir Trouvé, 2007). Chaque personne à la tête d'une structure de pouvoir a ses propres objectifs stratégiques. Les différents acteurs

institutionnels ne relèvent pas tous de la même sensibilité politique. Chaque réseau tente de promouvoir les règles qui vont dans le sens de son maintien. Comprendre le jeu des acteurs est indispensable pour apprendre les langages en présence, choisir les bons partenaires et élaborer une stratégie communicationnelle convaincante.

3.3.2. *Une négociation dynamique pour mieux gérer des relations asymétriques*

La dépendance peut être une relation rejetée, acceptée ou choisie. Le rôle des réseaux est de créer une co-dépendance consentie entre le secteur de l'IAE et les partenaires institutionnels. Les entités, en devenant membres actifs des réseaux, peuvent, par leur engagement et leur implication, participer d'une bonne négociation de la dépendance.

Il est par ailleurs important de considérer la contribution de chaque acteur, grand ou petit, en tant que vecteur positif de communication et en tant que partenaire susceptible, à un moment donné, d'apporter aux autres l'appui de son propre réseau social. La réflexion va donc bien au-delà du poids financier des acteurs et de leur pouvoir. Elle permet de vérifier que l'asymétrie dans la relation n'est pas une donnée mais qu'elle se négocie et parfois s'inverse.

Un bon moyen consiste à développer une légitimité à partir des normes des structures en position de force (Pfeffer, 1981). Pour le secteur de l'IAE, les entités peuvent rechercher l'adhésion ou du moins l'acceptation des institutionnels de diverses façons. Bourgeois et Nizet (1994) proposent trois tactiques : légitimer le contenu de la décision en faisant apparaître que les choix proposés concordent avec les normes en vigueur (l'entité peut par exemple montrer que dans ses décisions, le principe de solidarité est respecté) (a), mettre la procédure de décision en concordance avec les normes du secteur (en l'occurrence, des décisions prises de manière rationnelle et collective) (b) ou encore se légitimer elle-même comme décideur (il

est essentiel pour les entités IAE de travailler en toute transparence et de fournir un ensemble d'informations très détaillées à leurs interlocuteurs) (c).

3.3.3. *Développer un engagement responsable à l'écoute des attentes des acteurs*

Les entités solidaires créent souvent, outre une valeur sociale liée à leur activité d'insertion, une valeur sociétale liée à leur métier (pour exemple, plus de 70% d'entre elles ont une activité liée au développement durable³). Une communication peut alors être créée dans un premier temps autour de l'activité économique de la structure - agriculture biologique, recyclage des matériels usagés, restauration du patrimoine, etc. et des actions communes que les entreprises peuvent mener avec ses parties prenantes. L'objectif est de créer une interdépendance symbiotique, en fournissant des supports à l'interaction qui accroissent le niveau d'engagement et la fidélité de chacun. De nouveau, une réflexion sur les attentes des parties s'avère indispensable.

Prenons trois exemples concis pour illustrer ce point. L'attente de l'institutionnel financeur est celle de la transparence. Il appartient donc à l'entreprise d'insertion de communiquer clairement sur son activité, ses résultats, ses défis. L'attente de l'employé est parfois d'être rassuré quant à son « placement » en entreprise de réinsertion. Dédramatiser le lieu, valoriser son emploi par le métier exercé sont alors possibles. L'attente du client varie enfin selon l'intérêt porté ou non à l'activité de l'insertion. S'il n'est pas sensible aux enjeux de l'insertion, le tissage d'un lien autour d'une expérience de consommation valorisante – la participation au respect de l'environnement par exemple, peut notamment être valorisée

³ Données obtenues à partir de statistiques communiquées par le Centre National des Entreprises d'Insertion sur son site www.cnei.org et CNEImag2006.

(auteur, 2008). Si le client est en revanche sensible aux enjeux de l'insertion, il est possible de le motiver à participer à l'activité de communication et d'information, en devenant un relais qui porte les valeurs de la structure, ses activités actuelles et ses projets avec zèle et discernement. Plusieurs questions complémentaires sont proposées en annexe. Elles visent à aider les dirigeants à identifier les asymétries dans les relations nouées avec leurs partenaires et à imaginer des solutions adaptées.

Conclusion

Nous avons vu qu'un domaine de compétence non reconnu amène une représentation confuse du rôle et des attentes de chaque acteur. Lorsqu'elle est rejetée, une interdépendance asymétrique engendre un déséquilibre dans les relations notamment en termes d'engagement, de pouvoir, d'échange d'information et de l'identité des initiateurs du changement. Enfin, la négation d'objectifs antonymes relève de visions stratégiques divergentes, de styles de management opposés et surtout de l'absence de réflexion stratégique susceptible de permettre une négociation habile de la relation de dépendance constatée.

Négocier la dépendance tend à éviter les tensions. La démarche consiste à repérer les dépendances mutuelles, à minimiser les dépendances jugées délétères ou risquées – il s'agit pour exemples de trouver une diversité des sources de financements, de participer activement à la reconnaissance de son réseau. Il faut ensuite apprendre à détecter les différentes attentes et/ou normes des acteurs du secteur, se positionner en conformité avec celles-ci et communiquer en conséquence. Toute activité de communication requiert une démarche diagnostique anticipative. Le cadre conceptuel de Mouzas et Ford (2007) offre un outil qui autorise cette anticipation. Il rappelle qu'il ne s'agit pas de vouloir créer une symétrie entre

des partenaires inégaux mais que l'objectif consiste davantage à gérer l'asymétrie existante par la négociation et une meilleure communication entre les acteurs. La dépendance n'a pas à être subie, elle doit en revanche être négociée.

Le cadre n'est toutefois pas exempt de limites. S'il permet une bonne réflexion diagnostique, il doit tout d'abord être complété (notre initiative dans la conception et le commentaire de la grille d'analyse). Par ailleurs, s'il stimule l'émission de recommandations génériques, il manque un cadre plus opératoire. Nous proposons en annexe, des questions utiles aux entités d'insertion qui complète la grille d'analyse proposée (annexe). Cette grille a été proposée dans le cadre de notre recherche en cours à plusieurs des dirigeants et institutionnels de l'IAE. Elle offre, de l'avis de ces derniers, des « clefs » pour éviter les écueils fréquents dans lesquels les acteurs échoient.

Bibliographie

- BOCCONCELLI R., SNEBOTA I. ET A.TUNISINI (2006). "Network Relationships and Corporate Acquisitions Outcomes", *The IMP Journal*, Vol. 1, N°2, p. 3-19.
- BOURGEOIS E. ET J. NIZET (1995). *Pression et Légitimation*, PUF.
- CALLON M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36.
- CROZIER M. (1964). *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. Du Seuil.
- CROZIER M. ET E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Ed. Du Seuil.
- DAVISTER C., DEFOURNY J., ET GREGOIRE O. (2004), « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne : un aperçu général » *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°293, p.24-50.
- DOUGHERTY D. (2002), Grounded Theory Research Methods, in J.A.C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell, p. 849-866.
- DARES (2008). « Premières informations, L'insertion par l'activité économique en 2006 », *Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi*, juin, p.1-12.
- EASTON G. (1995) Methodology and Industrial Networks. K.Möller, DT Wilson (Eds). *Business Marketing: An interaction and Network perspective*, p. 411-491. Norwell (MA): Kluwer Academic Publishing.
- EMERSON R. (1962). "Power Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol.27, février, p.31-41.

- FORD I.D. ET H. HAKANSSON (2005). "The Idea of Business Interaction", *The IMP Journal*, Vol. 1, n°1, p.6-27.
- GADDE L.E ET D.FORD (2008). "Distribution Research and the Industrial Network Approach", *The IMP Journal*, Vol. 2, n°3, p.36-52.
- GLASER B. ET A.STRAUSS (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London, Wiedenfeld and Nicholson.
- GOMEZ P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- HOLMUND M. ET S.KOCK (1996). "Customer dominated relationships in supply chain: A study of four small-sized suppliers", *International Small Business Journal*, vol.15, n°1, p.25-42
- MOUZAS S, HENNEBERG S AND NAUDÉ P, 2008, 'Developing network insight', *Industrial Marketing Management*, vol 37(2), p 167-180
- MOUZAS S ET FORD D, 2009, 'The constitution of networks', *Industrial Marketing Management*, vol 38, p 495-503
- MOUZAS S ET D. FORD (2007). "Contracting in Asymmetric Relationships: The role of Framework Contracts", *The IMP Journal*, vol.1, n°3, p 42-63.
- PFEFFER J. (1981). *Power in Organizations*, Massachusetts, Marshfield, Pitman Publishing Inc., Marshfield.
- PFEFFER J. ET G. SALANCIK (1978). *The external control of organisations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- TROUVE H. (2007). *L'utilité sociale : des pratiques aux représentations*, Thèse en sciences économiques, Université Paris I, Panthéon Sorbonne.
- YIN R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Thousand Oaks, CA Sage.

ANNEXE

Mieux gérer les relations asymétriques : quelques questions utiles aux entités d'insertion

De façon générique

Objectif : Décrypter le secteur, ses normes et se positionner en conséquence

Quelles sont les acteurs incontournables du secteur de l'IAE ?
Quelles sont les normes / attentes du secteur ?
Quel est le degré de mutualité / coopération existant entre les acteurs ?
Quel est le degré d'interdépendance dissymétrique entre les acteurs ?
Quel est le rôle de chaque acteur au sein du secteur ?
Quelles sont ses compétences et son pouvoir ?
Quelles ressources utiles au projet retirer auprès de chaque acteur ?
Quelles sont les attentes spécifiques de chaque acteur au regard de l'entité ?
Quelle est l'attitude a priori de chaque acteur vis-à-vis de l'entité ?
Quelles sont les ressources dont l'entité peut faire bénéficier chaque acteur ?
Comment légitimer l'entité au regard des acteurs avec lesquels les relations sont asymétriques ?

Auprès des institutionnels, partenaires territoriaux, partenaires sociaux, têtes de réseau

Objectif : Parler de ce que l'on sait bien faire, dire ce que l'on souhaite restaurer ou perfectionner et les difficultés pour y parvenir, montrer que l'on respecte les normes du secteur

Quelle est la place de l'entité au sein du secteur ? (ses objectifs, ses moyens humains, techniques et financiers actuels et futurs)
Quelles méthodes de travail ont été mises en place ? Quelles sont les intentions des hommes ? Les moyens mis en place sont-ils éthiques ? Quels sont les effets potentiels des décisions prises ?
Quels sont les forces avérées de la structure ? Quels sont les efforts concrets à faire pour répondre à ses défis actuels ?

Auprès des employés

Objectif : Resocialiser par étape les personnes à réinsérer

Comment dédramatiser l'entreprise aux yeux des personnes accompagnées ? Comment leur redonner le désir et la capacité à travailler durablement ?
Quelles modalités de fonctionnement établir avec les partenaires sociaux ?
Comment développer une stratégie relationnelle gagnant-gagnant ? Comment responsabiliser les individus à l'endroit des impératifs d'une entreprise pérenne et de leur propre futur ?

Auprès des clients

Objectif : Eviter de considérer tout client comme soucieux des enjeux de l'insertion.

Quels clients ne sont pas sensibles aux enjeux de l'insertion ? L'activité de l'entité se situe-t-elle en développement durable ? Si oui, comment valoriser l'activité dans le cadre de la communication ? Si non, comment montrer que l'activité respecte des engagements en matière de développement durable (pas de gaspillage, respect de l'environnement, etc.) Comment tisser un lien autour d'une expérience de consommation valorisante ?
Quels clients sont sensibles aux enjeux de l'insertion ? Comment les associer concrètement à l'activité d'insertion ?

Tableau 1. Présentation des cas et des sous-unités d'analyse

Entité (cas)	Activité	Date de création	Nombre postes Insertion	Fédérations	Relations avec les principales parties prenantes (sous-unités d'analyse)	
					Positives	Exigeantes et/ou difficiles
Le Lien Association + Chantier d'Insertion (C.I.)	Hébergement + Agriculture biologique	1970 2000	30	FNARS Chantiers Ecole GARIE	Aquitaine Active Municipalité & partenaires territoriaux Hôpital Prison Associations Droits de la personne	Financeurs Etat & régionaux ANPE Chantiers Ecole Partenaires sociaux Employés Clients
Mission Air Association + Chantier d'Insertion (C.I.)	Logistique humanitaire	1997 2007	9	RADSI Chantiers Ecole GARIE	Aquitaine Active & Autres financeurs régionaux Partenaires sociaux Chantiers Ecole	Financeurs Etat Municipalité Employés Clients
Régie de Quartier (R.Q.) Association + Chantier d'insertion (C.I.)	Aide aux habitants Nettoyage HLM (Habitations Loyer Modéré)	1991 2003	30	CNLRQ Chantiers Ecole GARIE	Aquitaine Active Municipalité & partenaires territoriaux CNLRQ Partenaires sociaux	Financeurs Etat CNLRQ Employés Clients
Vinafera Entreprise d'Insertion (E.I.) SARL	Entretien parcelles de vigne	1999	15	UREI/CNEI GARIE	Aquitaine Active & autres financeurs régionaux Partenaires territoriaux UREI et entreprises partenaires	Financeurs Etat et régionaux ANPE Employés Clients
Les Greniers de l'Informatique Entreprise d'Insertion (E.I.) SARL	Récupération et vente de matériel informatique	2005	5	UREI/CNEI GARIE	Aquitaine Active & autres financeurs régionaux Partenaires territoriaux UREI et entreprises partenaires	Financeurs Etat et régionaux ANPE Employés Clients

Tableau 2.

Une grille d'analyse comme outil de diagnostic prescriptif - A partir des travaux de Mouzas et Ford (2007)

	2.1. Domaine de compétence – Verbatim illustratifs	
	Reconnu ▪ Ressources et compétences organisationnelles (RCO) ▪ Définition de rôles (DR) ▪ Reconnaissance des attentes (RA)	Non reconnu ▪ Ressources et compétences organisationnelles (NRCO) ▪ Définition de rôles (NDR) ▪ Reconnaissance des attentes (NRA)
Entités –	1. « Aquitaine Active, c'est une structure qui a du sens, ce fonds pour financer l'insertion, ce sont des outils formidables. »**(RCO)	9. « La DDEFT, ce sont des contrôleurs du travail, ils ne savent pas lire un bilan ou un compte de résultat ».**(NRCO)
Etat & autres financeurs	2. « Les attentes sont diverses... Dans ce milieu là, il y a des bons et des méchants, comme partout. Il y a ceux qui sont dans le social, il y a ceux pour qui, être dans l'insertion, ça donne un emploi pour soi d'abord, une bonne réputation, et parfois il y en a qui en profitent »*(RA)	10. « Dès que vous avez des acteurs aussi nombreux et différents, la difficulté est de les faire travailler dans un esprit de groupe et de savoir qui fait quoi ». (NDR) 11. « Au niveau de l'insertion, il y a des financements qui viennent de partout. Aujourd'hui, plus ça va, plus c'est compliqué et c'est opaque. »**(NRA)
Entités-partenaires territoriaux	3. « Le pays Médoc a un centre de ressources. C'est un pôle social qui coordonne et impulse un certain nombre d'initiatives. »*(DR)	<i>Aucun verbatim.</i>
Entités-Partenaires sociaux	4. « Notre partenariat est le suivant : nous disons désormais aux assistantes voilà cette personne, ce qui lui manque c'est ça. Il faut que vous lui fassiez suivre tel ou tel type de formation et après nous voudrions bien la prendre chez nous... Disons que nous avons chacun notre rôle. Nous n'avons pas le rôle de l'assistante sociale. Certes, nous avons un volet social mais pas ainsi pointu. »*(RCO)	12. « Des fois, ils voudraient que l'on fasse l'accompagnement personnel à leur place. Nous on n'est pas là pour ça. C'est leur travail, pas le nôtre ». * (NDR)
Entités-clients	5. « Nos clients, ce qui les intéresse, c'est d'allier une démarche consommation bio, développement durable et, pour certains, l'insertion par l'activité économique ». (RA)	13. Un jour, un client a lâché « ah vous mettez des « neuneus » au travail » en parlant des personnes en insertion. Voilà l'image. Quand on dit on est entreprise d'insertion, professionnels en informatique, on ne nous croit pas. Insertion et professionnel, on ne voit pas le lien ».*(NRCO)
Entités-Têtes de réseaux	6. « Ils ont vérifié que notre projet tenait la route. Nous avons une bonne faisabilité, une bonne technicité »*(RCO)	14. « On est où dans tous ces réseaux là ? Vous ne pourriez pas nous faire un schéma où vous nous dites... on est là ? » (AG d'un réseau)*(NDR)
Têtes de réseaux – Etat	7. « Le CNEI détient des données plus fines et plus précises que l'État. C'est très important de détenir des données précises, lorsque nous avons des rencontres avec les institutionnels, il faut défendre son bout de gras, montrer son utilité. »*(DR)	15. « L'enjeu à court terme, c'est la pérennité du réseau en termes de financement. » 16. « Ils nous voient comme un intermédiaire et doutent de notre réelle utilité, alors moins de financement... »*(NRCO)
Entités – salariés en réinsertion	8. « On ne laisse personne sur le bord de la route. Les accompagner, c'est de l'aide psychologique, une formation, se réapproprier un quartier, parler avec ses voisins, faire du sport, faire partie d'associations, permettre aux gens de bosser, à partir de là ils ont un autre statut, une autre représentation de soi »*(RA)	<i>Aucun verbatim.</i>

	2.2. Interdépendance – Verbatim illustratifs	
	Symbiotique ▪ Mutualité et coopération (MC) ▪ Complémentarité dans information, ressources, activités (CR) ▪ Dépendance mutuelle (DM)	Dissymétriques ▪ Mutualité et coopération (NMC) ▪ Complémentarité dans information, ressources, activités (NCR) ▪ Dépendance mutuelle (NDM)
Entités –	17. « Avant de prendre la décision, nous avons averti le conseil général. Comme ils nous financent, il faut qu'ils soient OK avec le projet ».(DM) 18. « Au niveau des financeurs, nous avons essayé d'éviter les tensions en anticipant les problèmes au regard de ce que nous savions. Par exemple le fait de ne pas solliciter trop de subventions. »(CR) 19. « Pour le renouvellement de la convention il n'y a pas eu de difficultés, on a été transparents, on a fait ce qu'on nous a demandé, on a rempli mille papiers, on a su rendre compte en permanence, et de fait il y a une relation de confiance qui s'est créée... »(MC)	30. « Aujourd'hui, on n'est plus dans une relation de partenariat, on est devenu des prestataires. Qui dit prestation dit résultat derrière. Avant on prenait toute personne dans le besoin de façon inconditionnelle, maintenant on les sélectionne, on laisse sur la route les personnes les plus en difficulté ». *(NCM)
Etat (DDEFP, ANPE) Et autres financeurs	20. « Le public de l'insertion, à l'ANPE c'est un public que l'on connaît, que l'on reçoit. On essaie autant que faire se peut de ne pas le radier et d'aider l'E.I. C'est le public le plus concerné par l'application des textes aujourd'hui. Le fait de ne pas avoir un véhicule, de ne pas pouvoir se rendre à un entretien, entraîne un risque de radiation. Si la personne est radiée, on lui supprime ses droits. Donc, on fait au mieux, enfin quand on peut. » (MC)	31. « Le problème avec l'ANPE c'est qu'ils sont très pris. Quand j'ai demandé à ce que la conseillère vienne, on m'a répondu une fois tous les trois mois ». *(NRC) 32. « Nous avons à l'ANPE un problème de temps et de suivi des demandeurs d'emplois. On ne peut pas leur consacrer le temps qu'il faudrait pour être efficace ensemble » *(NCR) 33. « Le problème, c'est que certaines personnes passent de contrats d'insertion en contrats d'insertion en changeant de structure. On est sur cette notion de vrais et faux projets. Alors des fois, on peut ne pas avoir envie de rencontrer la personne, ni l'entreprise».*(NMC) 34. « Si tant de structures ont fermé, c'est faute de subventions et de transparence. Il faut que l'on ait un retour, sinon on ne peut pas travailler ensemble »*(NDM)
Entités-partenaires territoriaux	21. « Pays Médoc, c'est un vrai partenaire. Ils ont mis en place un centre de ressources qui est tourné vers la formation et l'insertion. On fait des réunions d'information sur ces thèmes. Cela m'a permis de rencontrer beaucoup d'acteurs. On a bénéficié de la Zone de Révitalisation Rurale, ils se sont battus pour ça, du coup, malgré le retard, on a pu bénéficier d'allègement de charges»*(MC)	<i>Aucun verbatim</i>
Entités-Partenaires sociaux	22. « Si par exemple j'ai un problème avec une personne qui a un problème avec l'alcool je m'appuie sur les organisations existantes. A chacun ses compétences, ses spécificités. Je travaille beaucoup avec eux. »(CR)	<i>Aucun verbatim</i>
Entités-Clients	23. « On est loin, on ne peut pas attirer les gens sur le jardin. Pour les faire venir, on a créé des dépôts chez des clients partenaires où les gens peuvent venir chercher les légumes »(CR)	35. « Au départ, on voulait la coopération de tous, même des clients. « Récupérez pour ceux qui n'ont rien. Sortez du rebut le matériel qui les aidera à s'en sortir », c'était notre slogan. Grave erreur. » (NMC)
Entités-	24. « L'UREI est une tête de réseau. Ils nous ont écouté, ils nous ont aidé à monter le projet, à rencontrer les financeurs, ils nous ont accompagné jusqu'à la création, nous ont nous donné des informations juridiques et financières. Ils nous ont fait gagner du temps, ils nous ont aidés à défendre notre dossier puisqu'ils sont présents dans les commissions. Peut-être parce qu'à un moment donné, ils y ont cru aussi ».*(MC))	36. « Le défi c'est de travailler ensemble, les gens ne savent pas travailler ensemble sauf quand ils sont trop dans la m..... »(NDM) 37. « Si nous avions été capables de construire les choses ensemble avant que cela ne soit imposé, ça aurait été mieux ».*(NDM)
Têtes de réseaux	25 « Notre avenir dépend de nos membres, de leur implication à nos côtés »(DM)	<i>Aucun verbatim</i>
Têtes de réseaux –	26. « Le CNEI détient des données plus fines et plus précises que l'Etat. C'est très important de détenir des données précises, lorsque nous avons des	38. « La relation est toujours tendue ».*(NMC)

Etat	rencontres avec les institutionnels, il faut défendre son bout de gras, montrer son utilité. Ils ont besoin de nous.»*(CR) 27. « Tous ces réseaux, prétendument, ont leur utilité. Mais c'est pas clair. Ce serait tellement plus simple avec un seul réseau ».*(MC+NMC)	39. « Si dans une IAE, je veux être administrateur de l'association ACI, et l'administrateur de l'association va être administrateur dans l'IAE. C'est une administration réseau... qui se paye bien. Je ne sais pas si, à ce niveau, on est aussi proche de l'idée de base. »*(NCR)
Entités –	28. « Certains viennent nous voir. Ils en ont les larmes aux yeux et nous disent Merci. Nous, on n'a fait que notre travail. »*(MC)	40. « L'absentéisme... l'an passé c'est 30% ».(NCR)
Salariés en réinsertion	29. « Ces structures, ça nous aide à voir différemment le leader. C'est une autre façon d'aborder sa propre vie. On a des droits mais aussi des devoirs. Ils ont besoin de nous pour faire tourner la boutique, c'est valorisant ».*(DM)	41. « On est face à des adultes qui n'acceptent pas que l'on se permette de leur donner des conseils mais qui dans le même temps réclament tout le temps. En fait, ils ont du mal à comprendre qu'il faut que ce soit du donnant-donnant. Nous ne sommes pas là que pour donner. Nous avons des comptes à rendre. Vu les projections que l'on peut avoir, ce sera de plus en plus ardu. Il va bien falloir qu'ils comprennent les règles du jeu. »*(NDM) ----- <i>Aucun verbatim</i>

2.3. Objectifs Stratégiques – Verbatim illustratifs		
	■ Intérêt commun	■ Incompatibilité des objectifs des acteurs
Entités –	42. « On construit des choses dans la relation, les choses ne sont pas figées, on peut faire évoluer les choses, c'est une co-construction de projets DDASS et Conseil Général... même si aujourd'hui on n'est pas d'accord, derrière on sent qu'il y a un potentiel, ce ne sont pas que des gens de dossiers »*	51. « Nous ne maîtrisons pas les règles du jeu. Les structures prennent de plein fouet les décisions des politiques publiques qui, elles, ont leur propre logique. »*
Etat et autres financeurs	43. « A Aquitaine Active, il y a un réel partenariat. On aide vraiment les porteurs de projet, et ça ils l'ont compris »*	52. « Il y a une différence de nature entre les techniciens de la DDASS, du CG et de la Direction du travail, les techniciens de la DT ne travaillent que sur dossier, qui jugent sur dossiers, moi je refuse de les rencontrer, ils me demandent un dossier, je leur renvoie un dossier, moi je leur dis si vous voulez mieux nous connaître, venez sur le terrain».* 53. « Avec la DDTEFP, les relations sont celles de maître - vassal, c'est un représentant de l'Etat pour le financement des entreprises d'insertion, et ils nous disent « vous avez un projet que l'on va juger, bon ou mauvais, si on le trouve bon, de toutes façons on va vous dire ce qu'il faut faire, et si vous le faites alors on vous donnera un financement »*
Entités-Territoire	44. « Le Pays Médoc, c'est un vrai partenaire. Ils ont besoin de nous, nous on a besoin d'eux. »*	<i>Aucun verbatim</i>
Entités-	45. « On travaille bien ensemble. C'est un bon partenariat, pas de problème »*	54. « Eux, ce sont des militants. Ils ne comprennent pas toujours que nous on doit faire du résultat »*
Partenaires sociaux	46. « Mon rôle est de seconder l'entreprise sur le volet social, d'aider ces personnes à penser à la sortie, leur donner envie d'aller vers la formation même si ce n'est pas bien payé. » *	55. « Il y a 25 ans, c'était des militants du social qui ont créé ces structures. Aujourd'hui, on a des chefs d'entreprise qui servent à assurer une mission. C'est plus le même objectif.»*
Entités - clients	47. « On est parti sur l'idée d'établir un réseau d'adhérents, sensibles à l'agriculture bio et où certains accepteraient de recevoir les paniers de fruits et légumes chez eux en dépôt pour les autres. »	56. « Pour nos clients, ce qui compte, c'est pas notre démarche d'insertion, c'est que l'on entretienne correctement leurs vignes, que l'on réalise les travaux demandés, dans les délais et la qualité demandés ».*

Entités- Têtes de réseaux	48. « Le CNEI intervient aussi dans le cadre des modifications de la législation. Son rôle est de défendre auprès du ministère le travail des entreprises d'insertion pour dire, attention, si vous modifiez ça cela aura à tel ou tel effet sur les structures d'insertion. Il défend un peu comme un syndicat notre position. C'est comme un groupe de pressions. »*	57. « Les CNLRQ ont 3 objectifs : insérer par une activité économique, l'accompagnement socio professionnel des personnes, favoriser la participation des habitants sur l'activité... Ce dernier objectif, c'est un vœu pieu, très peu de RQ sont parvenues à mettre en place des activités permettant la participation des habitants, c'est très difficile, parce que sur le terrain, on fonctionne comme une entreprise dite classique, il faut que la boîte elle tourne, et en même temps on a une activité dite à caractère social, c'est très complexe ».*
Têtes de réseaux –	Données internet nombreuses	58. « Quelle est notre mission ? D'autant plus qu'il y a d'autres dispositifs pour accompagner ces structures (...) il y a tout un maillage au niveau de l'insertion qui va au-delà des réseaux. Tout ce maillage interroge sur le besoin réel de nos réseaux parce qu'il y a plusieurs dispositifs »*
Etat	Données internet nombreuses	59. « Tous ces réseaux, prétendument, ont leur utilité. Mais ce n'est pas clair. Ce serait tellement plus simple avec un seul réseau ».*
Entités – salariés en réinsertion	49. « On vise une relation gagnant-gagnant. Pas toujours facile, mais... »* 50. « Pour moi, cette structure m'a permis de trouver un emploi.* Le travail bien fait, c'est un devoir de service que l'on doit rendre à l'entreprise, aux clients, aux fournisseurs ».	60. « Notre mission, c'est aussi de dire parce que vous êtes en difficulté vous n'avez pas droit à tout. Très souvent on entre dans des conflits « mais j'ai droit à », « tu as droit à quoi, à te débrouiller tout seul, si tu ne veux pas participer à la vie de l'entreprise... la porte est grande ouverte »* Aucun verbatim

** = Représentations similaires émanant de l'ensemble des cas (entités) et/ou sous-unités d'analyse.

* = Représentations similaires émanant de plusieurs cas et/ou sous-unités d'analyse.

Absence * = Illustration du code à l'aide d'un cas et/ou sous-unités d'analyse.

Le locuteur du verbatim ou son entité ne sont jamais nommément cités.