

*L'insertion par l'activité économique de personnes en difficulté requiert l'existence d'équipes de professionnels : dirigeants, encadrants technico-éducatifs, chargés de mission « insertion »...*

Être dirigeant d'une SIAE, en particulier, suppose d'être capable de gérer les paradoxes de l'insertion de personnes en difficulté en lien avec les exigences du monde économique. Comment définir le profil de ce dirigeant ? Quel type de professionnalisation lui proposer ?

### Un rôle composite et exigeant

Jean-François Raux, Directeur de l'Institut de Management d'EDF-GDF, constate que « diriger est une activité complexe, qui comprend un « changement de postures intellectuelles » ; celui-ci ne peut être acquis que dans le cadre d'un processus de professionnalisation lui-même complexe et impliquant pour le dirigeant. Le dirigeant a à intégrer des facteurs multiples : technique, commercial, financier, *know how*, qualité, social, environnemental... Il n'a pas à être un spécialiste, mais à maîtriser ce que chacun peut apporter dans la formation et le déploiement de la stratégie, leur articulation, les modes de résolution de conflit entre logiques ».

Certains dirigeants de SIAE définissent leur activité de la manière suivante :

■ Une structure est un ensemble de moyens humains, logistiques et financiers qui peut exister sous différentes formes juridiques. Son activité économique a une valeur marchande et une valeur sociale.

■ Le dirigeant d'entreprise est celui qui définit, organise, conduit, contrôle, adapte ou anticipe la politique de l'entreprise à

court ou moyen terme. C'est un animateur, un stratège, un gestionnaire.

■ Le dirigeant de structure d'insertion possède alors :

- plusieurs savoirs : connaissance des publics, des différents dispositifs, des problématiques des publics ; connaissances juridiques, en gestion, en comptabilité, en management, sur le plan commercial...

- plusieurs savoir-faire : prendre des risques réfléchis, anticiper, pérenniser, organiser, cadrer, décider, déléguer, contrôler, analyser, communiquer, gérer les conflits...

- plusieurs savoir-faire comportementaux (ou savoir-être) : en étant responsable, cohérent, équitable, rationnel, disponible, tolérant, respectueux, visionnaire, avec un « self control », un sens de l'écoute et de l'accueil-, le dirigeant donne vie à ses savoir-faire.

Pourraient être ajoutés le goût de l'action, le « vouloir entreprendre », l'esprit de décision et l'énergie de gagner.

Sur cette toile de fond, il est bon d'avoir à l'esprit le fait que les dirigeants de SIAE sont en majorité des personnes issues d'une formation sociale (Bac + 3, éducateurs spécialisés...) donc peu formés à la gestion d'entreprise. D'autre part, la population des dirigeants de structures d'insertion est (déjà !) vieillissante, avec un besoin de remplaçants à moyen terme.

De là, est venue l'idée d'une formation axée sur la gestion, avec une orientation sur l'IAE, et en alternance, chaque apprenant conduisant simultanément un projet de développement d'une structure. Ainsi, la formation de dirigeants de SIAE – telle qu'elle est mise en place par l'IRUP (1) – a pour objectif de développer les compétences en proposant un parcours innovant alliant la théorie et la pratique.

(1) L'IRUP a été créé par le Conseil Régional Rhône-Alpes. Il met en place des formations diplômantes en alternance non délivrées par le tissu des universités et centres de formation existant dans la région. Le DESS « direction des structures d'insertion par l'économique » qu'il propose est sanctionné par le diplôme analogue délivré en formation « initiale » par l'Université de Marnes-la-Vallée. Dans la région Centre, la Coordination des Réseaux de l'Insertion par l'Économique a innové, avec un diplôme (niveau IV) d'encadrant technique, homologué en mai 2002.

# CTURES D'INSERTION atypique ?

## Se professionnaliser par la formation

En fonction des compétences attendues d'un dirigeant de structure d'insertion, l'intérêt d'une formation de niveau Bac + 5 s'éclaire, à travers notamment son articulation entre la partie « théorique » et la partie « pratique ».

Chaque apprenant est amené, à travers un projet de développement, à prouver sa capacité à conceptualiser des situations données dans un contexte particulier, au sein d'une structure qui a ses propres valeurs quant à l'insertion de personnes. Une partie de la validation de la formation s'appuie sur la réussite de la conduite de ce projet de développement inscrit dans la stratégie d'une SIAE. Cette mise en œuvre de compétences participe à la professionnalisation des divers responsables des structures. Ces projets conduisent à des résultats qualitatifs et quantitatifs. Ils permettent en interne de professionnaliser le mode d'organisation, avec souvent des retombées sur l'image de la structure en externe.

Par ailleurs, pour que cette expérience soit réellement un parcours d'acquisition de compétences, un accompagnement particulier de la mise en situation est proposé ; l'apprenant est accompagné par deux tuteurs : un tuteur interne à sa structure et un tuteur IRUP.

Organiser un parcours de formation de ce type vise donc à professionnaliser les apprenants concernés, à les accompagner dans leur évolution vers un profil de professionnel. Se professionnaliser serait, à partir de sa pratique, se construire des savoirs utiles à celle-ci. La professionnalisation renvoie aussi à l'inscription de la personne dans une culture, une manière d'être, des valeurs partagées qui créent un sentiment d'appartenance à une profession.

La réussite de ce pari repose sur plusieurs conditions :

- la volonté de progresser et l'acceptation de se remettre en cause en tant que dirigeant ou futur dirigeant en formation ;
- l'existence d'un réel projet de développement, pour la structure et pour l'apprenant ;
- la nécessité d'une formalisation de la situation professionnelle et de la conduite du projet pour prendre suffisamment de recul ;
- le fonctionnement gagnant-gagnant au sein du trio « apprenant – tuteur structure – tuteur institut » ;
- la valeur formative d'une formation supérieure en alternance qui conjugue une assez forte exigence de conceptualisation avec des applications concrètes.

La mobilisation des SIAE dans la formation de leurs dirigeants actuels ou à venir induit une professionnalisation à différents niveaux :

- professionnalisation du dirigeant qui prend du recul par rapport à sa pratique, développe des compétences globales de gestion et d'accompagnement social ;
- professionnalisation des différents partenaires de la formation pour la transmission de connaissances, l'échange d'expériences, l'accompagnement d'apprenants ;
- professionnalisation de la structure qui va bénéficier des résultats obtenus par l'apprenant dans la conduite du projet de développement. Parfois même, la formation des dirigeants les conduit à avoir une réflexion plus globale sur la formation de leurs équipes. Ainsi certains mettent en place une véritable politique de formation au sein de leur équipe et professionnalisent ainsi ses encadrants.

**Nadine Dubruc**  
*Tuteur Institut IRUP*  
*(Institut Régional Universitaire*  
*Polytechnique, Rhône-Alpes)*