

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

**DE L'ENTREPRISE D'INSERTION
À
L'INSERTION PAR L'ENTREPRISE**

avec

Franck CHAIGNEAU
Président de la Table de Cana

Séance du 28 novembre 1995
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Les entreprises d'insertion, aidées par des subventions de l'État, embauchent temporairement des personnes en grave difficulté, pour leur apprendre ou réapprendre un métier, en situation réelle de travail, et leur donner suffisamment confiance pour qu'elles recherchent ensuite un emploi. Cette "solution" reste incertaine et marginale. Il serait préférable, selon F. Chaigneau que cette période préparatoire soit possible dans des entreprises normales. Il démontre que c'est possible avec l'exemple de la Table de Cana, traiteur de taille industrielle.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

Je vais tout d'abord vous présenter la Table de Cana avec ses spécificités d'entreprise d'insertion, puis l'historique de sa création, et enfin nous aborderons la question plus générale de l'insertion, en étudiant les moyens qui sont ou pourraient être mis en oeuvre.

LA TABLE DE CANA

Un traiteur ordinaire

La Table de Cana est une société de restauration, communément nommée "traiteur", et spécialisée dans l'organisation de réceptions allant du petit déjeuner à la très grande manifestation, par exemple :

- la soirée d'Eurotunnel à Calais, avec 3 500 convives de bon standing ;
- le bicentenaire de l'École polytechnique, avec un service de 3 000 invités, réception organisée en collaboration avec un autre traiteur (6 000 personnes au total) ;
- la garden-party de l'Élysée, en 1993 et 1994.

L'entreprise assure 1 500 à 2 000 réceptions par an, avec 43 % des contrats pour des entreprises, 28 % pour des particuliers, 33 % pour des collectivités diverses. Le chiffre d'affaires est de 10,4 millions de francs. La Table de Cana emploie cinq permanents - pour la cuisine, la pâtisserie et l'encadrement du service de table - tous ayant acquis une expérience auprès de bons traiteurs de Paris. De plus, il y a trois personnes au service commercial, un comptable à temps partiel, un bénévole pour l'administration, une personne au service du personnel, un directeur.

Le marché est très concurrentiel : à Paris, on compte 400 à 450 traiteurs. Le plus grand traiteur fait 300 millions de chiffre d'affaires, la Table de Cana se situe en vingt-troisième position. La chance : être petit parmi les grands, et grand parmi les petits.

Nous avons constitué au départ une association selon la loi de 1901. Après deux ans de fonctionnement, nous avons eu besoin d'investir pour nos cuisines, donc il nous fallait emprunter. Pour pouvoir faire de la publicité et sécuriser les banquiers, nous avons alors monté avec vingt-cinq associés une S.A.R.L., l'association se réservant 51 % des parts. Cette nouvelle structure juridique faisait plus sérieux, et nous permettait de mieux nous placer sur le marché. Mais nous avons toutes les contraintes d'une entreprise ordinaire : les relations avec les fournisseurs et les clients, la recherche de profit, la fiscalité, la TVA, les charges sociales, les impôts en fin d'année, etc. Nous sommes passés de 0 à 10 millions de chiffre d'affaires en dix ans, et malgré un début d'année très difficile¹, nous pensons enregistrer une croissance de 10 % par rapport à l'an dernier.

Une entreprise d'insertion...

Nous sommes une entreprise d'insertion, et cela se traduit par des caractéristiques assez spécifiques. Nous devons certes faire des profits, mais essentiellement pour nous développer et survivre, afin de permettre à des gens en grande difficulté de retrouver leur place dans la société : travailler à la Table de Cana permet de revenir au métier de la restauration, ou de se former à ce métier pour trouver un travail dans une entreprise classique ; c'est là notre objectif prédominant.

Dans les années 80, des travailleurs sociaux avaient monté des entreprises dites intermédiaires. Le but était de former en situation de travail des gens considérés en grande difficulté de 18-25 ans, puis

¹ Au cours des sept premiers mois nous avons enregistré une augmentation des commandes de 35 %, mais une diminution de 17 % du CA.

de les pousser dehors. En contrepartie, l'État assurait le coût de la formation. Ce principe a été rayé de la carte en 86 ou 87 par la droite revenue au pouvoir, puis rétabli par la gauche en 89 avec le nom d'entreprises d'insertion mais sans restriction d'âge. En 88, les associations intermédiaires ont été créées. Elles ressemblent à des maisons d'intérim.

...pour personnes en grande difficulté

Mais être en grande difficulté, c'est quoi ?

Selon les textes, il s'agirait de personnes en situation d'échecs répétés. C'est un peu large comme définition et nous considérons que nous sommes incompetents pour apprécier si telle personne fait ou non partie des personnes pouvant bénéficier de subventions de l'Etat pour sa réinsertion ; il nous semble en effet difficile d'apprécier les situations de grande difficulté, de questionner les gens sur leurs échecs antérieurs, d'éviter de se faire rouler. La Table de Cana a donc décidé de ne pas faire elle-même le recrutement. En revanche les travailleurs sociaux, les assistantes sociales, le personnel des associations humanitaires, ont la connaissance et la compétence pour identifier les personnes qui peuvent bénéficier d'un passage en entreprise d'insertion. Notre recrutement est donc assuré par des travailleurs sociaux, dont c'est, entre autres, la fonction.

Il s'agit de personnes qui certes sont au chômage, mais qui ont en plus des problèmes de santé, de logement, de projet personnel, d'identité, de relations avec leur famille, d'alcoolisme, de drogue, etc. Au début nous avons pensé recruter une assistante sociale pour suivre tous ces problèmes-là, mais après un débat de fond, nous avons pensé qu'il serait plus clair et plus sain d'avoir deux lieux, un pour l'aide sociale, l'autre pour le travail. Cela permet, tout en restant tolérant, d'être clair, précis, exigeant quant au travail, et permet aussi aux gens de jouer sur un double tableau : chez nous ils peuvent dire : "*l'assistante sociale est nulle, etc.*", et aux travailleurs sociaux : "*à la Table de Cana ils ne me connaissent pas, ils ne m'aiment pas, etc.*" Imaginez que le chef de cuisine soit mécontent d'un gars en cuisine et veuille s'en débarrasser ; si l'assistante sociale est à côté, celui-ci va la voir et lui expliquer que le chef de cuisine est ceci et cela, elle répondra qu'elle va essayer d'arranger ça, bref, imaginez le conflit, sous le même toit... et en plus ça ne prépare pas à la future entreprise où le plus souvent il n'y a pas d'assistante sociale. Donc nous voulons séparer totalement ces deux aspects. Ces problèmes-là ne relèvent pas de notre mission et ce sont les travailleurs sociaux qui les suivent pour les résoudre.

600 % de turnover

La Table de Cana accueille deux cents personnes par an sur un nombre théorique² de trente postes d'insertion³. Il y a donc 600 % de turnover, ce qui est impressionnant pour une entreprise classique, quand on sait qu'une entreprise ordinaire commence à s'inquiéter avec 20 % de turnover ! Pour le gérer, nous devons adapter notre organisation, en disposant notamment d'une personne à temps plein pour la gestion des ressources humaines ; dans une entreprise ordinaire de quarante personnes, un cadre y consacrerait une matinée par semaine.

Se former et partir

Le marché du travail dans la restauration est assez porteur dans la région parisienne ; le turnover étant assez important dans ce secteur, les opportunités d'y trouver un emploi sont plus nombreuses

² Ce nombre est théorique car il est le quotient de la division du nombre total annuel d'heures travaillées dans l'entreprise par 1844, nombre théorique d'heures par an et par poste fixé par la DDTE qui tient compte du fait que des personnes sont accueillies par l'entreprise en préinsertion non subventionnée (séjour de moins de 100 heures).

³ En réalité, nous ne sommes pas dans la situation où un poste correspond à une machine, il y a la plonge, la cuisine, la pâtisserie, les livraisons, le service, etc. ; une personne pourra exercer diverses activités selon les fluctuations des charges de travail.

et les gens restent donc moins longtemps chez nous que dans les entreprises d'insertion d'autres secteurs. De plus nous incitons fortement nos gens à se trouver un emploi à l'extérieur, et cette politique est favorisée par l'usage possible dans notre profession de CDD d'une journée seulement renouvelables : chaque soir les gens signent leur contrat, et nous pouvons ainsi doser les rythmes de travail en fonction de la capacité des personnes à se remettre en route, sans toutefois dépasser quatre jours par semaine, de sorte qu'il y a au moins un jour qui peut être consacré à la recherche d'un travail. Comme le salaire est au plus de 4/5^{ème} du SMIC, les personnes estiment à juste titre que leur salaire est faible, et c'est une incitation supplémentaire à trouver ailleurs un emploi à temps plein, forcément mieux rémunéré.

Quand quelqu'un arrive chez nous, il reçoit deux missions :

- se former pour un travail de qualité et la satisfaction du client, ce qui contribue à l'augmentation de l'activité de l'entreprise ;
- chercher et trouver du travail.

Il n'y a pas de valorisation de l'appartenance à l'entreprise, chacun devant réussir son insertion ailleurs.

Une personne qui après trois mois n'a pas encore réussi à trouver du travail, suit chaque semaine une formation à la recherche d'emploi, avec un point sur l'avancement des démarches entreprises, et une assistance directe, par exemple pour l'étude des listes de postes à pourvoir dans des entreprises qui se sont engagées à les fournir régulièrement, pour des prises de rendez-vous par téléphone, etc. Le départ ne doit pas trop tarder, sinon il sera vécu comme un licenciement.

Avec trente postes d'insertion, un séjour par personne allant de trois à six mois à temps partiel, nous avons en moyenne à gérer en permanence de soixante-dix à quatre-vingt personnes selon les périodes.

Des réussites et des échecs

Sur cent-quatorze personnes qui ont quitté la Table de Cana au cours d'une période récente, 75 % sont parties avec un projet - 53 % avec du travail, 18 % en CDI, 12 % à 15 % en formation, 6 % ou 8 % en cures de soin, 2 % pour des raisons diverses, élever les enfants, retourner au pays, effectuer le service militaire - et 25 % ont arrêté leur processus d'insertion, soit par un "ras le bol" de la Table de Cana, soit pour retourner en prison, soit à la suite d'une décision disciplinaire de renvoi (4 %). L'an dernier, on est resté soudain sans nouvelle de 8 % des effectifs, bien que les travailleurs sociaux qui les suivaient, aient considéré qu'ils étaient chez nous ! Peut-être avaient-ils trouvé du travail sans le dire, ou continué la galère, ou bien ont-ils été récupérés par leur anciennes zones de fréquentation.

Des objectifs surprenants

Toute entreprise articule le social et l'économique. De façon classique, les aspects sociaux visent à l'épanouissement des hommes dans l'entreprise, et moins il y a de monde mieux on se porte ; dans l'entreprise d'insertion au contraire, le but est l'épanouissement du personnel pour qu'il parte, les bons sont poussés dehors et on en prend d'autres, et l'optique est d'avoir le maximum de monde. On va choisir des créneaux d'activité qui vont permettre d'atteindre cet objectif social, en évitant de se placer dans le luxe - les canapés, magnifiques œuvres d'art, par exemple, exigent un niveau CAP - et en restant dans des activités très simples et répétitives, qui maintiennent un rapport affectif avec la nourriture, tout en étant gratifiantes et valorisantes, par exemple la préparation de plateaux repas bien présentés.

HISTORIQUE

Une demande spontanée

Dans les années 70, j'ai débuté comme informaticien chez Honeywell Bull. Après un séjour à la formation permanente, j'ai repris au début des années 80 mon rôle de chef de projet informatique, qui me permettait de rechercher des solutions où tout le monde soit gagnant, le patron, la secrétaire, le garçon de bureau. Mais mon travail est devenu peu à peu plus technique et j'ai commencé à m'ennuyer. J'avais d'autres activités associatives, qui m'ont fait entrer en relation avec des clochards. Ils m'ont dit que ce serait bien s'ils pouvaient travailler, plutôt que de faire la manche. Je pense qu'après une formation Bac +6 payée par l'Etat, on se doit de contribuer à trouver des solutions aux problèmes de la nation ; or à cette époque, un des grands problèmes était déjà le chômage, et je me disais qu'un cadre digne de ce nom devait être créateur d'emplois.

J'ai rejoint ensuite Total, qui préparait un plan social de 350 personnes, et je songeais à créer une société d'informatique, ou bien à créer des emplois pour ces clochards dont personne ne voulait : j'y voyais un challenge plus intéressant. J'ai testé tout un tas d'idées auprès d'amis et des clochards : vendre des objets dans le métro - trop tentant pour eux, le premier jour ils vous ramènent l'argent, le deuxième jour, ils ont 4 000 F en poche, ils laissent tout là et disparaissent avec les sous - travailler dans la pomme de terre surgelée - peler des patates n'est pas tellement gratifiant - fabriquer des sandales - mais je ne sentais pas bien ce produit, et il faut avoir un bon rapport affectif avec son produit pour créer une entreprise - et enfin la nourriture : j'aime bien manger, j'aime bien faire la cuisine, traiteur pourquoi pas ? Mes amis d'Antony et les clochards se sont arrêtés sur cette idée.

Une solution qui marche

Un ami, pilote de ligne chez Air Inter avait du temps libre, et m'a proposé son aide. Nous ne connaissions rien à la restauration, à la comptabilité, encore moins aux structures juridiques et financières. De plus, comment faire travailler des clochards ? On a fini par trouver un partenaire, une association intermédiaire qui avait un restaurant et qui voulait une activité traiteur. Vers novembre 84, le Secours Catholique avait fait un appel d'offres pour le Noël des isolés ; je me suis fait aider par Total, j'ai eu le contrat, et on s'est bien débrouillés ensemble. Mais notre partenaire attendait trop des subventions - la perversion des subventions - et nous pensions quant à nous qu'il fallait surtout compter sur nos bénéficiaires pour avoir une gestion saine et durable. C'est pourquoi nous avons monté notre propre association en mai 85 et on a bien fait : six mois plus tard, notre partenaire était rayé de la carte, parce que plus il ouvrait son restaurant plus il perdait de l'argent.

Un partenariat fécond

Ce sont des personnes en difficulté qui ont exprimé leur désir de travailler et qui ont été porteurs de cette idée. Nous avons eu avec elles une relation de partenariat plutôt que d'aide. Ce sont celles qui ont formulé la demande qui peuvent me dire si la solution est intelligente pour résoudre un des grands problèmes de la société. Ensuite l'entreprise continue grâce à eux, car je suis très attentif à la faire évoluer en fonction des demandes ou des attentes des gens en insertion eux-mêmes. Je les admire, ils sont en difficulté, ils veulent travailler, je leur dis : "*plus vite vous partirez, mieux ça sera, parce qu'il y aura quelqu'un qui prendra votre place.*" C'est du partenariat, pour résoudre un problème d'exclusion. C'est par le partenariat, ensemble, au même niveau, qu'on arrive à inventer la sortie de l'exclusion en France.

À quoi tient notre succès ?

Au bout de cinq ans, nous ne savions pas vraiment ce qui a fait de notre opération une affaire qui marche. La Fondation de France m'a offert l'intervention du CNRS : une chercheuse, dirigée par Renaud Sainsaulieu, est venue y voir de plus près et nous a révélé que le secret de la réussite était de m'être appuyé sur trois réseaux :

- le réseau de Total et d'amis de chez Total, qui m'ont équipé de papier à lettre, de logos etc., m'ont informé sur le monde de la restauration par le biais de la cantine, et m'ont fourni une domiciliation, un standard téléphonique et une photocopieuse ;
- le réseau des catholiques d'Antony, où j'avais été aumônier, qui m'ont apporté des idées, un dynamisme, des aides dans beaucoup de domaines, qui m'ont découvert une cuisine, prêtée pratiquement gratis ; dès qu'il y avait un gros coup, il y avait toute une armée de bénévoles qui tartinaient, qui servaient, etc. ;
- le monde alternatif, qui m'a permis de concevoir un autre style d'économie que l'économie classique, tout en utilisant ses moyens, le but n'étant pas d'augmenter les profits et de servir des dividendes, mais de servir une cause.

J'ai continué à m'appuyer sur des bénévoles, c'est le secret de la réussite de la Table de Cana. C'est un lieu où il y a de l'échange, où chacun apporte et reçoit quelque chose : les personnes en difficulté apportent leur bonne volonté et leur énergie et ils retrouvent une place dans la société ; les permanents apportent leur compétence professionnelle et récupèrent un métier qui a du sens, parce que "ça vaut le coup de voir que des gens qui sont dans la galère s'en sortent" ; les bénévoles, ils sont environ cent-vingt interviennent à tous les niveaux, en informatique, au secrétariat, au service du personnel ; en cuisine, c'est une bonne soeur, dont l'écoute est très appréciée ; pour les questions juridiques, deux ou trois avocats, etc. Il ne faut pas avoir d'inquiétude, si on veille à ne pas rendre les bénévoles corvéables à merci, les français sont très généreux ; les clients résolvent leurs problèmes de repas et luttent contre l'exclusion.

À propos des subventions

Et puis il y a les subventions de l'État, qui achète ainsi de la paix sociale⁴. Sans les subventions, les salaires nous reviennent à 57 F de l'heure, congés payés compris. On tourne avec 52 % à 53 % de masse salariale par rapport au chiffre d'affaires, ce qui est énorme comparé aux 38 % à 40 % pour un traiteur normal. Avec 13 % de subvention cela devient viable. Il me faut 30 % de moyens d'encadrement en plus ; là où une entreprise mettrait cinq personnes au SMIC, j'en mets six. Le but des subventions est de compenser ce surcoût social ; elles ne sont pas faites pour diminuer le prix des produits et faire de la concurrence déloyale à nos confrères ! Certains clients nous trouvent un peu chers, et c'est souvent vrai parce que nous ne faisons pas de service au noir : cela nous fait perdre des contrats. Je pense que ce ne serait pas bon, à plus d'un titre, d'être le traiteur le moins cher de Paris.

Nous évitons d'être gourmands en subventions : nous avons droit à un maximum de 78 000 F par poste (DDTE et DAS réunis), nous en percevons autour de 48 000 à 50 000, et d'année en année nous baissons ce montant : il faut se préparer à vivre avec de moins en moins de subventions.

VERS L'INSERTION PAR L'ENTREPRISE

Il n'y a que 500 à 600 entreprises d'insertion en France, et il y a peu de candidats pour en ouvrir de nouvelles ! Cela représente environ 7 000 postes avec une rotation de deux personnes en moyenne par an, soit 14 000 personnes qui peuvent en profiter chaque année ; or il y a 900 000 personnes en

⁴ Environ 48 000 F par an et par poste. La Table de Cana s'autofinance à 87 %. Le chiffre d'affaires est de 10,4 millions de francs hors subventions ou de 11,9 millions avec les subventions.

CES⁵ et près d'un million qui perçoivent le RMI ! Cette solution est en fait très marginale, elle présente en outre le défaut de mettre ensemble, sous le même toit, ces personnes en difficulté, et le patron qui va vouloir embaucher celui qui sort de la Table de Cana, même si c'est un bon professionnel, va se dire "*s'il sort de là, c'est une personne à problème !*" Je suis donc assez critique sur ce mouvement des entreprises d'insertion, et je pense qu'il serait préférable de créer des postes d'insertion dans les entreprises classiques, avec les mêmes subventions, ce dont l'Etat ne veut pas entendre parler par peur que les entreprises n'en profitent pour s'enrichir, le contrôle étant particulièrement malaisé. Ma proposition, qui fait actuellement son chemin, est d'arriver à détacher des gens dans les entreprises ; ils restent salariés de la Table de Cana où tous les contrôles restent possibles, et l'entreprise d'accueil profite d'une remise sur les salaires ; je garde la subvention DAS pour pouvoir assurer la gestion de ce personnel. Ces dispositions assez simples sont actuellement expérimentées, et seront appliquées avec l'accord du ministère dans le cadre du Stade de France, la Sodexho ayant signé le contrat de restauration qui exige l'emploi de 15 % de travailleurs en insertion.

Voici un autre schéma plus complexe : on a monté une SARL avec la société LRP⁶, sous notre marque ; nous détenons 51 % des parts, et LRP 49 % ; LRP propose le gérant aux associés, et je nomme le chef du personnel. L'association continue d'exister, embauche les gens et les envoie dans la SARL ; LRP récupère ainsi un marché inaccessible sans moi, et quant à moi, je suis satisfait de cette alliance parce que la restauration collective est un autre métier. Donc chacun garde sa compétence, mais les efforts sont réunis autour de l'insertion, la marque étant bien gardée, avec 51 %.

L'avenir me semble dans des montages de ce type, où les entreprises d'insertion gardent la maîtrise et la surveillance de ce qui se passe réellement sur le terrain, et permettent aux entrepreneurs de se lancer nombreux dans l'insertion, aidés par la compétence des entreprises d'insertion, et sans risque financier, parce que des subventions sont là pour contrebalancer les surcoûts.

DÉBAT

Une activité qui a du sens

Un intervenant : *Je ne vois aucune épine dans ce bouquet de fleurs ! Si cette société doit survivre, ce sera grâce à des faits de proximité où l'affect joue un rôle important. Vous avez dit qu'il faut aimer le produit et que la chaussure ne vous séduisait pas : je descends de quatre générations de gens qui sont dans la chaussure, et je dois vous dire que la chaussure les intéressait vraiment ! Mais c'était du vrai cuir qui sentait bon, tandis qu'aujourd'hui c'est du plastique sans âme. Je suis frappé de voir que vous avez choisi la cuisine dont la puissance culturelle est actuellement extraordinaire - les gens se jettent sur les revues de cuisine⁷ - et que c'est dans le sport, le Grand Stade, que vous faites de la croissance externe : on s'accroche à des objets qu'on aime. Vous n'êtes pas hors de l'objet économique, mais à la fine pointe de l'économie de demain.*

Ma deuxième observation, c'est votre extraordinaire solidité dans la conception et le développement de cette activité, au milieu de gens dans une errance totale. Quel rôle a joué l'ordre des jésuites auquel vous appartenez ?

Franck Chaigneau : Dans une communauté jésuite, le célibat et le vœu de pauvreté - nous mettons tout en commun - procurent une liberté totale pour l'apostolat. Je me suis fait un travail qui a du sens

⁵ Contrat emploi solidarité.

⁶ Les Repas Parisiens, traiteur en restauration collective, 300 millions de CA, une centaine de restaurants en France.

⁷ Quatre publications concernant la cuisine connaissent actuellement une progression fantastique, dont *Cuisine et Vins de France*, qui tire à 1,5 million d'exemplaires avec une progression de 43,3 % en un an ! Cf séminaire Vie des Affaires intitulé Multiples média, du 5 mai 1995.

en construisant un modèle d'entreprise où des professionnels exercent leur métier sans être en contradiction avec eux-mêmes, et où des gens systématiquement rejetés disposent d'un moyen de retrouver une place dans la société, sans que les uns aient le sentiment de donner, et les autres celui de recevoir, mais dans une relation ordinaire de travail où l'affectif n'est pas encouragé. Ma solidité est là !

Int. : *Quand avez-vous pris la décision de quitter Total ?*

F. C. : Chez Total la baisse de ma productivité était attribuée à mon activité syndicale CFDT, mais elle était due en réalité à celle de plus en plus prégnante de la restauration. Il fallait bien que je trouve une solution pour régulariser cette situation à la limite de la légalité. J'ai obtenu un mi-temps, que j'ai mal vécu pendant 6 mois : d'un côté l'intérêt de travailler sur des logiciels en pointe, et de l'autre une charge écrasante de travail et la perspective d'un enterrement de première classe dans les petits fours, les buffets, etc. Au cours d'une retraite de cinq jours, selon la méthode jésuite, j'ai essayé de déterminer quels étaient mes désirs profonds et quelle envie j'avais de les réaliser. Je pensais bien que ma promotion personnelle ne devait pas être prépondérante, et que l'activité de traiteur ne devait pas être si dramatique ! J'ai finalement demandé à mon supérieur de décider ; après huit jours de réflexion, comme il voyait des risques à l'activité traiteur, il m'a donné le feu vert... pour que je décide moi-même ! C'est alors que j'ai négocié mon licenciement de chez Total, avec des indemnités qui ont été très utiles à l'association.

Après l'Élysée, quelle réalité ?

Int. : *Les grandes manifestations que vous avez citées - la garden-party à l'Élysée, le tunnel sous la Manche, etc. - doivent jouer un rôle important dans l'esprit des personnes en insertion. Ils peuvent se sentir valorisés, comme le tailleur de pierre qui se voit bâtisseur de cathédrale. Comment vivent-ils ensuite les pluches dans un restaurant banal ?*

F. C. : En réalité ces événements donnent une bonne image et renforcent un sentiment d'appartenance à l'entreprise ; s'il y a une baisse de moral après, elle est très difficile à mesurer, car là ou ailleurs le travail est le même et ils connaissent bien la précarité de leur situation. Nous pensions être adaptés à tous : dans la pratique, nous le sommes seulement pour les 25 à 35 ans pas trop dégradés physiquement et mentalement : nous allons les pousser dehors, et ils devront faire face ! Certains de ceux que nous ne pouvons accueillir redémarreront à Emmaüs - et nous les retrouverons plus tard - mais pas les plus exclus car ils ont souvent atteint le stade où ils ne tolèrent plus d'entrer dans une structure.

Int. : *Les gens qui passent chez vous sont-ils organisés en tribus, se passent-ils le mot, y a-t-il des étrangers ?*

F. C. : Oui, il y a des étrangers en faible proportion, 20 % l'an dernier ; je n'observe pas de formations de tribus car ceux qui viennent chez nous sont marginalisés et très éparpillés.

Les résultats

Int. : *D'après les statistiques globales, les gens seraient plutôt bloqués dans le système d'insertion. Vos résultats montrent le contraire. Quelle est votre politique vis-à-vis des entrepreneurs ?*

F. C. : Trop d'entreprises d'insertion ont tendance à garder ceux qui marchent bien. À la Table de Cana, le sas fonctionne bien parce que l'out-placement y est très fort, en particulier pour les meilleurs.

Int. : *L'objectif étant de faire sortir les gens, et seul le profit semblant mesuré, comment repérez-vous la réussite en matière d'insertion ?*

F. C. : Les résultats que je vous ai indiqués sont connus en interne : tout le monde sait que l'an dernier 48 % des gens ont trouvé un travail, que le taux est de 53 % cette année, etc. Ces chiffres sont évidemment fournis lors du rapport moral, et ils sont connus des gens qui décident des subventions.

Int. : *Pour améliorer ces résultats, n'êtes-vous pas tenté d'opérer une sélection à l'entrée ?*

F. C. : Nous ne faisons aucune sélection, puisque ce sont les travailleurs sociaux qui assurent notre recrutement. Cependant nous accueillons plutôt les personnes proposées par des travailleurs sociaux connaissant bien notre créneau d'efficacité et notre manière de faire, ce qui augmente de fait les chances de succès.

L'essaimage

Int. : *Y a-t-il un développement dans d'autres grandes villes ?*

F. C. : Dans la région parisienne, nous sommes implantés à Gennevilliers, Sèvres et Fontenay ; en province, à Lille, Marseille et Rennes. Nous avons un projet d'implantation à Nantes, Bordeaux et Lyon. Ce n'est pas tout à fait de la franchise, qui suppose le respect des normes du produit, de plus la façon de faire de l'insertion à Paris n'est pas forcément adaptée ailleurs : à Lille ou à Marseille, il faut garder les gens plus longtemps pour une meilleure qualification. Les structures juridiques sont variées - associations ou SARL - et un contrat de licence leur permet d'utiliser notre marque et de récupérer notre savoir faire, sous réserve qu'elles aient le souci de la qualité, et l'objectif permanent de l'insertion pour les gens qu'elles emploient.

Les risques

Int. : *Notre cabinet (FVA Management) fait partie des bénévoles qui conseillent la Table de Cana. Cette année nous avons mis en évidence quatre risques :*

- *il y a dix ans, la Table de Cana était une entreprise exceptionnelle, aujourd'hui elle a généré sa propre concurrence, est-ce viable ? Achète-t-on encore de l'insertion ?*
- *est-elle réellement positionnée comme un traiteur, sur un segment de marché bien identifié, avec une gamme de produits, une clientèle, et avec quels concurrents ?*
- *la Table de Cana aide les personnes en difficulté à retrouver le chemin de la réussite ; mais en interne, les permanents sont-ils capables de se remettre en question pour une nécessaire évolution ?*
- *Dans le cadre de l'essaimage du concept, les fondements essentiels ne seront-ils pas peu à peu perdus de vue ? Les risques de dérive ont-ils été bien mesurés ?*

Int. : *Ne peut-on recommander que les gens qui se lancent à grands risques dans ces entreprises d'insertion puissent avoir la garantie, en cas d'échec, d'une couverture sociale, d'un retour à une autre activité, en bref qu'elles puissent bénéficier d'une politique de réassurance ?*

F. C. : Autant je suis d'accord avec l'énoncé des quatre risques qui doivent mobiliser toute notre vigilance, autant je ne pense pas que la réassurance soit une bonne piste : cela conduirait l'État à investir dans les entreprises d'insertion, et les entreprises à continuer l'exclusion, puisque cela deviendrait l'affaire de l'État. On ne peut admettre cette perspective : ce sont les entreprises classiques qui doivent prendre en compte la réinsertion.