

Entreprise sociale et insertion

Sous la direction de Laurent Gardin,
Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens

Entreprise sociale et insertion

Une perspective internationale

« Solidarité et société »
Desclée de Brouwer

Collection « Solidarité et société »,
dirigée par Jean-Louis Laville

Dès le XIX^e siècle, l'invention de la solidarité correspond à la tentative de penser un lien social véritablement moderne, qui ne repose ni sur les intérêts matériels, ni sur les communautés traditionnelles.

En dépit de l'annonce récurrente de son affaiblissement, voire de sa disparition, cette idée de solidarité continue à rassembler ceux qui refusent de réduire la vie sociale à l'utilitarisme et les relations humaines au contrat. De multiples formes d'associationnisme, présentes du niveau local au niveau international, s'y réfèrent aujourd'hui avec force.

La solidarité est donc d'actualité. Mais derrière l'adhésion qu'elle suscite apparaissent des conceptions contrastées. Elles renvoient, pour certaines, à la vision d'une société éthique dans laquelle des citoyens remplissent leurs devoirs moraux alors qu'elles désignent, pour d'autres, des actions collectives relevant de l'auto-organisation et du mouvement social.

Cette collection se propose donc d'éclairer les multiples formes de solidarité en actes comme les débats qui y sont liés, en soulevant des questions décisives pour notre avenir commun.

Joseph Haeringer (dir.), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, 2008.

Jean-Louis Laville, *Le travail, une nouvelle question politique*, 2008.

Jean-Paul Maréchal, *Humaniser l'économie*, 2008.

Bruno Frère, *Le nouvel esprit solidaire*, 2009.

Anne Salmon, *Mais que font les éducateurs ? Le travail social à l'épreuve du politique*, 2009.

Jean-Louis Laville et Pascal Glémain (dir.), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, 2010.

Jean-Michel Servet, *Le grand renversement*, 2010.

Anne Salmon, *Le travail sous haute tension. Risques industriels et perspectives syndicales dans le secteur de l'énergie*, 2011.

Thierry Brun, *Main basse sur les services. Chronique d'une réforme silencieuse*, 2011.

Introduction

Laurent GARDIN, Jean-Louis LAVILLE et Marthe NYSENS

Dans le livre *Insertion et nouvelle économie sociale* (Defourny, Laville, Favreau, 1998 : 28), les auteurs proposent un « bilan international » du champ de l'insertion par l'économique. Il s'agit d'abord d'analyser les initiatives socio-économiques issues de la société civile, dans neuf pays confrontés au chômage de masse et à l'exclusion sociale. Le principal objectif de ces initiatives est d'intégrer – par le biais d'activités productives – dans le monde du travail et dans la société en général, des publics exclus de l'emploi. Les auteurs analysent ensuite comment ces initiatives se sont développées à travers une articulation complexe entre pouvoirs publics et société civile dans laquelle « se cherche une recomposition des rapports entre l'économique et le social ».

Par les données rassemblées et par ses apports théoriques, ce livre reste donc une référence sur les métamorphoses de la question sociale (Castel, 1995) et sur le renouvellement des politiques publiques dans le dernier tiers du XX^e siècle. Au début du XXI^e siècle, les initiatives d'insertion ont continué à se diffuser et, en même temps, le terme d'entreprise sociale est apparu et a été utilisé pour qualifier ces expériences et bien d'autres, se situant dans différents domaines (services sanitaires et sociaux, commerce équitable...). L'objectif du présent ouvrage est de parvenir à saisir la spécificité des initiatives d'insertion en les analysant au regard de l'entreprise sociale. Pour y arriver, il convient toutefois de préciser les approches

conceptuelles de l'entreprise sociale, leurs origines des deux côtés de l'Atlantique, leurs points de rencontre comme leurs divergences. Ce sera l'objectif du premier chapitre de la première partie, de Defourny et Nyssens. Le deuxième chapitre de Davister, Defourny, Grégoire et Nyssens s'attachera à montrer la diversité des entreprises sociales dans le champ de l'insertion par l'économie à partir de leurs origines, de l'évolution du chômage et des politiques de l'emploi, de leur conception de la finalité d'insertion et de leurs pratiques sociales.

La deuxième partie répond aux questions transversales posées par les entreprises sociales d'insertion aussi bien sur la construction de leur équilibre économique, sur la multiplicité de leurs objectifs et parties prenantes que sur leurs rapports aux politiques publiques. Tout d'abord, Gardin, dans le chapitre 3, invite le lecteur à dépasser l'approche selon laquelle ces entreprises mobilisent seulement deux types de ressources : les ressources marchandes, comme toute entreprise, et les ressources non marchandes en provenance du secteur public, qui visent à compenser le manque de productivité et les besoins des travailleurs en insertion en termes d'accompagnement et de formation. Selon l'hypothèse avancée, les entreprises sociales européennes utilisent une combinaison complexe de ressources, basée sur quatre types de relations économiques : le marché, la redistribution, mais aussi le marché (ré)encastré socio-politiquement et la réciprocité. Cette mobilisation de ressources diversifiées provient de la réalisation d'objectifs multiples qu'approfondissent Campi, Defourny, Grégoire et Huybrechts dans le chapitre 4, consacré à la gouvernance des entreprises sociales d'insertion, qui s'intéresse aussi au rôle que jouent, en leur sein, des parties prenantes, elles aussi multiples. Le champ de l'insertion par l'économie se caractérise par un mouvement d'institutionnalisation dans le cadre des politiques publiques partout en Europe, même s'il varie d'un pays à l'autre. Laville, Lemaître et Nyssens dans le chapitre 5 montrent comment les politiques publiques résultent des interactions entre les promoteurs des entreprises sociales et les représentants des autorités

publiques. Ils décrivent aussi les différents modèles de politiques publiques visant à soutenir la mission des entreprises sociales existant en Europe. Cette analyse est construite autour de l'hypothèse selon laquelle cette dynamique d'institutionnalisation peut mener au développement de programmes publics innovants mais aussi, simultanément, à un mouvement d'« isomorphisme » de la part des entreprises sociales. Cette deuxième partie s'appuie notamment sur les résultats de la recherche ayant pour objet l'analyse comparative de la performance socio-économique des entreprises sociales d'insertion¹ (Perse²), menée au sein du réseau européen de recherche EMES³ dans onze pays⁴ et ayant fait l'objet d'un ouvrage paru en anglais.

Pour cette version francophone nous avons choisi de présenter dans une troisième partie, les réalités nationales de la Belgique avec Lemaître et Nyssens dans le chapitre 6 et celles de la France avec Bucolo, Eme et Gardin dans le chapitre 7 en actualisant les données recueillies dans le cadre de la recherche Perse, puis, en les élargissant au Québec, avec Jean-Marc Fontan et Yanick Noiseux pour le chapitre 8, et à la Suisse avec Christophe Dunand dans le chapitre 9. Ces figures nationales sont analysées en présentant les modalités d'institutionnalisation des expériences d'insertion par l'activité économique mais aussi leur diversité. Il s'agit de les mettre en perspective au regard des conceptualisations de l'entreprise sociale pour apprécier dans quelle mesure cette approche est utilisée par les politiques publiques et les acteurs.

1. En anglais : *Work Integration Social Enterprise* ou l'acronyme WISE qui est aujourd'hui couramment utilisé dans les textes en langue anglaise.

2. Ce projet a été financé par la Commission européenne (DG Recherche, cinquième programme-cadre) et s'est étalé sur près de quatre ans, de septembre 2001 à mars 2004.

3. EMES est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels dont l'objectif est de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale, l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social. Le réseau étudie ainsi le « tiers secteur » à partir d'une approche, pluraliste tant par les disciplines impliquées que par les méthodologies adoptées (www.emes.net).

4. Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Italie, Portugal, Royaume-Uni et Suède.

Enfin, la conclusion est centrée sur les apports que fournit cette recherche internationale, centrée sur l'insertion, quant à une théorie de l'entreprise sociale.

Partie I

Repères internationaux

Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale

Jacques DEFOURNY et Marthe NYSENS

Depuis⁵ une décennie, le concept d'« entreprise sociale » s'affirme, pour identifier des organisations qui conjuguent une dimension économique et une dimension sociale. Afin d'explicitier ce phénomène, dans un premier temps, nous retraçons l'émergence du concept d'entreprise sociale en Amérique et en Europe. Ensuite, nous développons l'approche du réseau EMES particulièrement ancrée dans les réalités européennes, en montrant sa spécificité, par rapport aux différentes écoles de pensée, sur des aspects qui apparaissent, aujourd'hui, centraux dans les débats animant le champ. Enfin, nous présentons comment les axes théoriques issus de la conceptualisation européenne de l'entreprise sociale sont testés dans le champ de l'insertion par l'économie.

La conceptualisation de l'entreprise sociale

Alors qu'elle était pratiquement inconnue au début des années 1990, la notion d'entreprise sociale a réalisé une étonnante percée

5. Ce chapitre s'inspire largement d'un texte des mêmes auteurs paru en 2011, Defourny et Nyssens.

au cours des vingt dernières années, en particulier des deux côtés de l'Atlantique. Il en va de même pour deux notions apparemment très proches, celles d'entrepreneur social et d'entrepreneuriat social dont la diffusion s'étend aujourd'hui à d'autres continents comme l'Asie (Defourny, Kuan, 2011).

L'émergence du concept des deux côtés de l'Atlantique

Ces concepts d'entreprise sociale, d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social restent cependant très larges et assez vaguement définis. Ils apparaissent assez souvent, interchangeables. Pour mieux saisir les enjeux sous-jacents à ces débats, un retour historique sur leurs origines des deux côtés de l'Atlantique s'avère pertinent.

Aux États-Unis, l'émergence du concept d'entreprise sociale date du début des années 1990. Le lancement, en 1993, par la Harvard Business School, de l'Initiative Entreprise Sociale (*Social Enterprise Initiative*) constitue un des événements clés de cette période. Depuis lors, d'autres grandes universités (Columbia, Berkeley, Duke, Yale, New York, etc.) et diverses fondations ont mis sur pied des programmes de formation et de soutien pour les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux.

À la suite de Dees et Anderson (2006), il nous semble toutefois pertinent de distinguer deux grandes écoles de pensée américaines : l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale (Defourny, Nyssens, 2010).

– Une première génération de travaux au sein de l'école des ressources marchandes couvre, par le concept d'entreprise sociale, les activités économiques marchandes déployées par les organisations privées non lucratives au service de leur mission sociale (Skloot, 1987; Young et Salamon, 2002). L'entreprise sociale est alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement de ces organisations, lesquelles se heurtent de plus en plus fréquemment à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subsides auprès des pouvoirs publics et auprès des fondations (Kerlin, 2006).

Une seconde génération de travaux, au sein de cette même école, étend la notion d'entreprise sociale à un vaste éventail d'organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif, pourvu qu'elles déploient une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Austin *et al.*, 2006). L'accent est mis non seulement sur l'importance des ressources marchandes, mais aussi sur un ensemble de méthodes de gestion, issues du secteur privé (Emerson, Twersky, 1996). Dans ce dernier cas de figure, une grande variété d'initiatives développées par des sociétés commerciales classiques – allant du *sponsoring* et du mécénat à des formes plus innovantes – peut s'inscrire dans des stratégies de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), que bien des *business schools* s'empresseront de qualifier d'entrepreneuriat social.

La notion de *social business*, mise en avant par Yunus (2010) peut être également rangée dans cette seconde génération. Ce terme recouvre les entreprises, quel que soit leur statut, qui doivent couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes. Cette notion a été essentiellement développée pour faire reconnaître un modèle d'entreprise qui se focalise sur la fourniture de biens ou de services à des clients (très) pauvres, nouveau segment de marché (souvent qualifié de *bottom of the pyramid*) pour certaines grandes entreprises, notamment dans les pays du Sud. Les *social businesses* sont généralement des sociétés formées par des investisseurs mais ces propriétaires, du moins dans la version de Yunus, ne reçoivent aucun dividende, les profits étant réinvestis intégralement dans l'entreprise au service de la mission sociale⁶.

– La seconde grande école de pensée accorde une place centrale à l'innovation sociale. C'est alors le profil de l'entrepreneur social qui est mis en exergue, ainsi que sa créativité, son dynamisme et son

6. « A social business is a non-loss, non-dividend company designed to address a social objective » (<http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/seven-principles-of-social-business/>). L'exemple le plus souvent cité à l'appui de cette conception est celui de la société Grameen Danone qui produit et offre pour un prix très bas des yaourts extrêmement nutritifs destinés à des populations pauvres du Bangladesh.

leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux. La définition de l'entrepreneuriat social proposée par Dees (1998 : 4) est emblématique de cette seconde école de pensée :

« L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, *a priori*, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux⁷. »

L'accent est mis ici sur la nature systémique de l'innovation et sur l'ampleur de l'impact social ou sociétal plutôt que sur le type de ressources mobilisées. L'organisation Ashoka a joué un rôle pionnier dans cette ligne de pensée. Depuis le début des années 1980, elle appuie ce type d'entrepreneurs, même si elle n'a repris que plus tard l'appellation même d'entrepreneur social. Aujourd'hui, de tels individus sont de plus en plus souvent présentés comme des héros des temps modernes (Bornstein, 2004).

Certains travaux aux États-Unis (Emerson, 2006) soulignent la nécessité de faire converger ces différentes approches dans une caractérisation commune de l'entrepreneuriat social autour de quelques critères centraux : la poursuite d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes marchandes ainsi que l'usage de méthodes managériales, et ce, quel que soit le statut légal de l'organisation : à but lucratif ou non lucratif, privé ou public. Ces auteurs mettent en avant la double, voire la triple ligne de résultats (*double or triple bottom line*⁸), ainsi que la création d'une valeur ajoutée mixte ou hybride (*blended value*) aux dimensions économique et sociale intimement liées.

7. Notre traduction.

Si l'on regarde à présent ce qui s'est développé en Europe, il faut noter que, sur le plan institutionnel, l'impulsion majeure est d'abord venue d'Italie. En 1991, le Parlement a voté une loi offrant un statut spécifique de « coopérative sociale » à des coopératives, dont la finalité ne visait pas la maximisation des intérêts de leurs associés mais la recherche de « l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens⁹ ». Cet objectif se réalise « à travers : a) la gestion des services socio-sanitaires et éducatifs ; b) le déroulement de diverses activités – agricoles, industrielles, commerciales ou de services – ayant pour but l'insertion dans le monde du travail de personnes défavorisées¹⁰ ». Les coopératives sociales sont donc de deux types : celles de type A sont spécialisées dans les services socio-éducatifs et sanitaires ; elles sont assimilables à des coopératives de travail ; celles de type B se situent sur le champ de l'insertion par l'économique. Ces dernières, pour avoir l'appellation coopérative sociale, doivent recruter au minimum 30 % de leurs salariés parmi des personnes dites désavantagées suivant des critères établis par les pouvoirs publics : toxicomanes, alcooliques, détenus, handicapés, malades psychiatriques, mineurs en voie de marginalisation...

Avec la mise en place du statut de coopérative sociale en Italie, ces organisations se sont développées de manière très impressionnante, principalement en réponse à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou par l'État. Ensuite de nouvelles législations ont vu le jour en Europe tout au long des vingt dernières années : dans onze pays, des cadres ou des statuts juridiques ont été institués pour mieux reconnaître la possibilité de déployer une activité économique tout en poursuivant une finalité sociale (Roelants, 2009). Certains de ces statuts se sont moulés dans le modèle coopératif – tel en France, le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) ou encore,

8. Triple ligne parce qu'elle concerne trois entités : « *People, Planet, Profit* », selon Savitz, 2006.

9. Cf. loi du 8 novembre 1991, n. 381, *Règlementation des coopératives sociales*, article 1 : définition.

10. *Ibid.*

en Pologne, le statut de « coopérative sociale » (2006) – alors que d'autres ne se réfèrent pas explicitement au modèle coopératif, même s'ils y trouvent une part de leur inspiration. Ainsi, en 1995, la Belgique a reconnu la possibilité pour toute société commerciale d'adopter la qualité de « société à finalité sociale » et une législation instituant la *community interest company* a été votée au Royaume-Uni en 2004. Cette loi s'inscrit au sein de la politique du Royaume-Uni en 2002 qui a lancé une « Coalition pour l'entreprise sociale » et créé une « Cellule entreprise sociale », afin d'améliorer la connaissance des entreprises sociales et surtout promouvoir le développement de ces dernières dans le pays tout entier.

Constatant des évolutions analogues dans divers pays, un réseau européen de chercheurs s'est constitué en 1996 pour étudier l'« émergence des entreprises sociales » en Europe. Baptisé EMES, acronyme de ce thème de recherche¹¹ et couvrant l'ensemble des quinze pays qui formaient alors l'Union européenne, ce réseau a progressivement élaboré une approche commune de l'entreprise sociale que nous développerons dans la section suivante. Aujourd'hui cependant, différentes conceptions coexistent et s'entrecroisent dans les débats européens. En effet, aux côtés de l'approche EMES depuis le milieu des années 2000, des membres d'écoles de commerce parmi lesquels Mair et Marti (2006 : 36-41), Nicholls (2006), Mair, Robinson et Hockerts (2006), ont repris et parfois aménagé le concept de l'entrepreneuriat social tel qu'il avait été façonné en Amérique du Nord quelques années plus tôt. Nicholls (2006), par exemple, propose un continuum de l'entrepreneuriat social allant de l'« activisme volontaire » (*voluntary activism*), fondé seulement sur des dons et du bénévolat, à l'« innovation sociale des

11. Désignant de 1996 à 2000 le réseau de chercheurs aux yeux de son commanditaire, la DG Recherche de la Commission européenne, le nom EMES a été conservé lorsque le réseau a poursuivi divers autres projets sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale et solidaire. Le réseau EMES rassemble aujourd'hui onze centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels spécialisés en ces matières à travers toute l'Europe. Voir le site www.emes.net.

entreprises » (*corporate social innovation*), qui consiste en des investissements à risque pour une finalité sociale, réalisés dans le cadre d'une société privée de type capitaliste. Entre ces deux extrêmes, il situe différents types d'organisations sans but lucratif, depuis celles qui sont totalement financées par des subventions jusqu'à celles qui sont entièrement autofinancées. Dans son analyse, seules ces dernières mériteraient l'appellation d'« entreprises sociales ». En cela, il rejoint une tendance dominante aux États-Unis fortement marquée par l'école des ressources marchandes.

L'approche EMES

En Europe, ce sont les travaux d'EMES qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'entreprise sociale. Cette approche est le fruit d'un long travail de dialogue entre plusieurs disciplines (économie, sociologie, science politique et gestion), mais aussi entre les diverses traditions et sensibilités nationales au sein de l'Union européenne. À ce double titre, elle mérite une attention toute particulière.

Le réseau EMES s'est attelé à construire un « idéal-type » (au sens de Weber), c'est-à-dire un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observé au sein de l'économie sociale et solidaire¹². Un « idéal-type », à l'instar d'une boussole, peut aider l'observateur à situer les entités observées les

12. Différents concepts ont émergé depuis les années 1970, visant à souligner l'existence d'un véritable « troisième secteur » dans nos économies, distinct du secteur privé de type capitaliste et du secteur public. Le concept d'économie sociale et solidaire est le concept le plus souvent utilisé pour identifier ce tiers secteur en France. Le concept d'économie sociale désigne des catégories d'organisations privées non capitalistes qui, par leurs statuts et donc par des règles particulières, en forment les principales composantes : les coopératives, les mutuelles et les associations auxquelles on ajoute de plus en plus souvent les fondations. L'économie sociale insiste également sur des principes ou des valeurs qui sont censés inspirer ces modes de fonctionnement spécifiques : objectif de service plutôt que de rapport financier, autonomie de gestion, participation démocratique des membres (Defourny, Develtere, 1999). Les activités d'économie solidaire ne sont pas abordées par leurs statuts juridiques, mais par une double dimension, économique et politique, qui leur confère leur originalité (Eme, Laville, 2008).

unes par rapport aux autres, à les regrouper en catégories et éventuellement à tracer certaines limites pour définir l'ensemble qu'il veut mettre en évidence, étudier plus en profondeur ou faire mieux (re)connaître. Les chercheurs ont ainsi établi des indicateurs souvent rencontrés leur permettant de déceler l'émergence d'entreprises sociales et enrichissant également l'analyse d'organisations plus anciennes reconfigurées par de nouvelles dynamiques internes.

Il importe de noter que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation devrait remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale au sens du réseau EMES. En effet, ce ne sont pas des critères normatifs et, d'ailleurs, ils ne se retrouvent pas tous dans les entreprises sociales analysées. Ces indicateurs peuvent être présentés en deux sous-ensembles : d'une part, quatre indicateurs de nature économique, d'autre part cinq indicateurs de nature sociale. Dans une perspective comparative cependant, il nous semble de plus en plus approprié de distinguer trois sous-ensembles et non plus deux, pour souligner que certains indicateurs suggèrent surtout des modes de gouvernance spécifiques à l'entreprise sociale idéal-typique d'EMES. À travers ces neuf indicateurs, on reconnaîtra bien des caractéristiques habituelles des entités d'économie sociale et solidaire qui sont ici complétées ou affinées de manière à révéler de nouvelles dynamiques entrepreneuriales (Borzaga, Defourny, 2001 : 16-18).

Pour appréhender le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, trois indicateurs du *projet économique* ont été retenus.

- Une activité continue de production de biens et/ou de services. L'activité productive représente la raison d'être – ou l'une des principales raisons d'être – des entreprises sociales. À l'inverse de certaines organisations *nonprofit* traditionnelles, les entreprises sociales n'ont pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directe-

ment impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens et/ou l'offre de services aux personnes.

- Un niveau significatif de prise de risque économique. Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui lui est inhérent. À l'inverse de la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.
- Un niveau minimum d'emploi rémunéré. Tout comme les organisations *nonprofit* traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant, l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Trois autres indicateurs traduisent particulièrement la *finalité sociale* et l'ancrage de l'entreprise sociale dans la société civile.

- Un objectif explicite de service à la collectivité. L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la collectivité ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même perspective, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale et civique au niveau local.
- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens. Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini ; cette dimension est maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, même si des difficultés surgissent parfois, notamment lorsque des personnes se retirent après avoir joué un rôle important dans la création ou le leadership au sein de l'organisation.

- Une limitation de la distribution des bénéfices.

Les entreprises sociales sont souvent des organisations de type associatif qui ne peuvent distribuer leurs bénéfices éventuels entre leurs membres ou dirigeants. Elles peuvent tout autant être des organisations qui, comme les coopératives dans beaucoup de pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée ce qui contribue à éviter un comportement visant à la maximisation du profit et donc à garantir la primauté de la finalité sociale.

Enfin, comme on l'a suggéré, les trois derniers indicateurs constituent autant de traits majeurs d'un mode de *gouvernance spécifique*.

- Un degré élevé d'autonomie.

Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur la base d'un projet propre et elles sont contrôlées par ces personnes. Elles peuvent dépendre de subsides publics mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées...). Elles ont le droit, pour reprendre les termes de Hirschman (1970), tant de faire entendre leur voix (*voice*) que de mettre un terme à leurs activités (*exit*).

- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital.

Ce critère renvoie généralement au principe « Un membre, une voix », ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis au prorata d'éventuelles participations au capital.

- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes du projet et une gestion participative constituent souvent

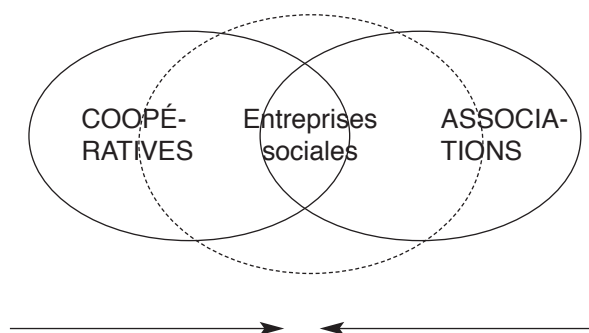
des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir des dynamiques démocratiques au niveau local.

Sur le plan théorique, on peut encore voir dans le concept d'entreprise sociale le vecteur d'une approche plus intégrée de toute l'économie sociale et solidaire. En effet, l'appréhension de cette dernière souffre régulièrement de deux tensions difficiles à dépasser. La première provient de l'écart existant entre des entreprises commercialisant toute leur production sur le marché (comme les coopératives en général), et des associations dont les activités apparaissent beaucoup moins marchandes et dont les ressources sont largement non marchandes, voire non monétaires (comme le volontariat par exemple). Une seconde tension existe entre les organisations dites d'intérêt mutuel (coopératives, mutuelles et un grand nombre d'associations) qui visent avant tout à servir leurs membres et celles dites d'intérêt général, qui se mettent au service d'une collectivité plus large (par exemple, dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la coopération au développement, la protection de l'environnement). Il ne faut cependant pas exagérer cette dernière « tension », qui traduit davantage une différence « historique » entre deux modèles d'action qu'une coupure nette entre les pratiques contemporaines : ainsi, au fur et à mesure de leur développement, de très nombreuses mutuelles et coopératives d'usagers ont offert leurs biens et services à une clientèle non-membre, avec des avantages peu différents de ceux réservés aux membres.

Ces deux tensions peuvent être illustrées par la figure 1 ci-après. La première se manifeste par la coexistence de deux sphères bien distinctes : d'un côté, celle de la tradition coopérative, qui a généré une littérature et des écoles de pensée spécifiques, souvent à dominante économique ou entrepreneuriale ; de l'autre, celle des initiatives et mouvements associatifs, qui ont mobilisé de nombreux sociologues et politologues et les économistes américains des théories *nonprofit*. La seconde tension se dessine plus difficilement, mais

peut être imaginée à l'intérieur de chacune des deux sphères si l'on se représente les organisations d'intérêt mutuel plutôt aux extrémités gauche et droite du graphique, tandis que les organisations d'intérêt général se situent davantage vers le centre.

Figure 1.1 : L'entreprise sociale comme pont entre les secteurs coopératif et associatif.



Le rôle intégrateur du concept d'entreprise sociale réside alors en ceci : il met en lumière, au centre du graphique, la grande proximité d'organisations associatives et coopératives d'intérêt général et il crée en quelque sorte une force d'attraction réciproque entre les deux sphères. Dans cette zone centrale, le choix d'un statut coopératif ou associatif dépend surtout des dispositifs juridiques offerts par les législations nationales et l'on peut même envisager un chevauchement partiel des deux sphères tant certains statuts tendent parfois à se ressembler. Par exemple, tout en s'inscrivant dans la tradition coopérative, les coopératives sociales en Italie sont censées se focaliser sur les besoins d'usagers qui, pour l'essentiel, ne sont pas coopérateurs et, à l'instar des associations, elles ne distribuent aucune partie de leur surplus à leurs membres. Enfin, les lignes en pointillés suggèrent encore une autre perspective, en sortant des deux cercles : si l'essentiel des entreprises sociales prend la forme de coopératives ou d'associations, elles peuvent également se développer dans le cadre

d'autres statuts juridiques, comme en témoigne la mise en place dans certains pays, de cadres légaux visant à favoriser le développement d'entreprises sociales, au-delà des formes associatives et coopératives.

L'apport de l'approche EMES à la théorie de l'entreprise sociale

L'approche d'EMES propose un corpus théorique véritablement spécifique des entreprises sociales, par rapport aux approches plutôt ancrées dans un terreau anglo-saxon, sur quatre registres importants.

La gouvernance participative

On l'a déjà souligné, les entreprises sociales en Europe s'inscrivent principalement dans la tradition de l'économie sociale et solidaire qui, elle-même, se singularise par une quête de démocratie économique. Par conséquent, la problématique de la gouvernance des entreprises sociales a attiré beaucoup plus l'attention en Europe qu'aux États-Unis : cela peut se vérifier par un examen attentif des différents cadres légaux qui ont été conçus pour promouvoir les entreprises sociales à travers l'Europe (Roelants, 2009), mais on s'attardera surtout ici sur l'approche EMES.

Premièrement, selon les critères EMES, les entreprises sociales sont caractérisées par une grande autonomie dans leurs organes de gouvernance, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des entreprises à but lucratif. Cette condition d'autonomie diverge clairement de la conception du *Social Enterprise Knowledge Network*, selon laquelle un projet à forte valeur sociétale, mis en œuvre par une entreprise de type capitaliste ou par une entité publique, peut être considéré comme une entreprise sociale. Pour ce réseau, constitué d'écoles de commerce en Amérique latine ainsi que de la Harvard Business School, « toute organisation ou entreprise impliquée dans des activités à finalité sociale ou dans la production de biens et services à haute

valeur sociale peut être considérée comme une entreprise sociale et ce, indépendamment de son statut juridique » (Austin, Sekn, 2004 : XXV).

Deuxièmement, l'idéal-type de l'entreprise sociale tel que défini par EMES souligne une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité. Les diverses catégories de parties prenantes peuvent être les bénéficiaires directs de l'activité, les travailleurs, les bénévoles, les pouvoirs publics, les éventuels donateurs ou encore la communauté locale. Elles peuvent être associées *via* des sièges à l'assemblée générale ou être représentées au conseil d'administration de l'entreprise sociale. Cette dernière peut dans bien des cas être vue comme une copropriété d'une pluralité de parties prenantes (Bacchiaga, Borzaga, 2001). Un tel modèle de copropriété est d'ailleurs reconnu par une série de législations nationales (Italie, Portugal, Grèce et France). Notons cependant que les parties prenantes peuvent aussi être impliquées dans des instances moins formelles pour participer à la vie quotidienne de l'entreprise (comités divers au sein de l'entreprise, conseils d'usagers...). Ce qui est sûr en tout cas, c'est que cette primauté des dynamiques collectives contraste avec l'importance qu'accorde notamment l'école américaine de l'innovation sociale au profil individuel des entrepreneurs sociaux et au rôle central de ceux-ci, même si ces deux dimensions ne sont pas nécessairement incompatibles.

Troisièmement, en droite ligne avec la tradition coopérative, largement ignorée par les spécialistes américains de l'entreprise sociale, l'approche EMES insiste sur le principe « Un membre, une voix » ou du moins, sur le fait que le droit de vote au sein de l'assemblée générale n'est pas fonction de l'importance des parts de capital détenues. À nouveau, ce principe se retrouve dans la plupart des législations européennes mises en place pour promouvoir les entreprises sociales.

Enfin, les prérogatives des actionnaires sont également limitées concernant la distribution des bénéfices, tant dans l'approche EMES que dans la plupart des cadres légaux européens qui interdisent ou

limitent fortement la rémunération du capital. De son côté, l'école américaine des ressources marchandes, dans sa première version, situe explicitement l'entreprise sociale dans le champ des organisations sans but lucratif, dont l'excédent financier éventuel est entièrement réinvesti dans l'organisation en vue de réaliser sa mission sociale. Par contre, pour la seconde génération d'auteurs au sein de cette même école et celle de l'innovation sociale, l'entreprise sociale peut adopter n'importe quelle forme juridique, ce qui rend concevable une large distribution des profits aux actionnaires, pouvant aller jusqu'à remettre en cause la primauté de la finalité sociale, notamment avec la rapide diffusion de la notion de *triple bottom line* où la dimension lucrative peut dominer les deux autres. Certes, ceci n'est pas concevable dans le modèle du social business à la Yunus, mais ce dernier est loin d'être suivi par tous sur ce point précis.

Dans le contexte européen, la structure de la gouvernance peut être considérée comme un ensemble de caractéristiques organisationnelles destinées à garantir la poursuite de la mission sociale.

La notion de risque économique

Un autre point de divergence important entre la conception EMES et la majeure partie de la littérature anglo-saxonne concerne la conception même du risque économique. Selon EMES, la présence du risque économique ne signifie pas que l'entreprise sociale doive parvenir à la viabilité économique par les seuls revenus issus du marché. Au contraire, les ressources de l'entreprise ont souvent un caractère hybride : ressources générées par des activités commerciales, mais aussi subsides publics ou travail bénévole et dons soutenant la mission sociale.

Bien que l'opinion publique ait tendance à associer le concept de risque économique à une dépendance à l'égard de recettes provenant de ventes sur un marché, il importe de dépasser une conception aussi étroite du risque dans l'activité économique. Pour cela, on peut, parmi bien d'autres références possibles, se référer à la Commission

européenne qui considère comme économique « toute activité consistant à offrir des biens ou des services sur un marché par une entreprise, indépendamment du statut de cette dernière et de son mode de financement » (Cour de justice de la Commission européenne). Il est certes question de marché, mais le financement et donc le risque de l'entreprise peuvent être liés à une pluralité de ressources.

Cette conception semble être partagée dans une large mesure par l'école de l'innovation sociale. En effet, selon Dees (1998 : 55-67), la centralité de la mission sociale implique une combinaison spécifique de ressources humaines et financières, amenant les entrepreneurs sociaux à explorer tous types de ressources, depuis les donations jusqu'aux revenus du marché. Pour le dire encore autrement à la suite d'EMES, le point central du critère « risque économique » réside dans le fait que la viabilité financière de l'entreprise sociale dépend des efforts consentis par ses membres pour assurer à celle-ci les ressources suffisantes à la poursuite de sa mission.

Par contre, pour l'école des ressources marchandes, le degré d'autofinancement par le produit des ventes est considéré comme une dimension majeure, voire l'axe principal d'ordonnement des initiatives que l'on peut ranger dans le large spectre de l'entrepreneuriat social, sachant bien sûr que celui-ci est avant tout au service d'une « mission sociale ». Cette vision est partagée par certaines politiques publiques en Europe qui appréhendent l'entreprise sociale par le prisme de logiques marchandes. Par exemple, dans la politique britannique de promotion de l'entreprise sociale lancée en 2002, celle-ci est avant tout considérée comme « une activité commerciale (*business*) ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces objectifs dans l'activité elle-même ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires » (DTI, 2002).

Toutefois, la divergence entre l'école de l'innovation sociale et celle des ressources marchandes autour de la conception du risque économique ne doit pas être surestimée. Considérer l'entrepreneuriat

social comme une initiative commerciale est de plus en plus courant parmi les écoles de gestion et parmi les fondations qui encouragent non seulement les organisations à finalité sociale à adopter des stratégies génératrices de recettes commerciales, mais aussi l'utilisation de méthodes managériales inspirées du monde des affaires. Il faut ici rappeler le rôle majeur joué par un nombre croissant de fondations privées, dotées par de grandes fortunes familiales généralement liées à d'importants succès commerciaux.

La production de biens et services et leur relation avec la mission sociale

Suivant en cela une conception plutôt classique, la plupart des approches utilisent le terme d'entreprise pour se référer à la production de biens ou services dans le cadre d'une structure déterminée. On peut en déduire que les entreprises sociales, contrairement à certaines organisations sans but lucratif, n'ont généralement pas pour mission principale la défense des droits, ni la redistribution de flux financiers ; par contre, elles se livrent directement et régulièrement à la production de biens ou à la prestation de services. Cependant, des différences apparaissent entre les écoles de pensée quant à la nature et à la place de cette activité de production.

Lorsqu'on parle d'entreprise sociale en Europe, il est généralement assez clair que la production de biens ou services incarne en elle-même la poursuite de la mission sociale : si la mission de l'entreprise sociale est de créer des emplois pour les personnes faiblement qualifiées, l'activité productive se réalise avec ce type de travailleurs, elle est donc directement et étroitement liée à son objectif d'insertion ; si la mission de l'entreprise sociale est de développer des services sociaux, l'activité économique réside dans la fourniture de ces services. Cette approche est partagée par l'école de l'innovation sociale qui considère que les entreprises sociales, par leur activité, mettent en œuvre des stratégies innovantes pour s'attaquer à des défis sociaux ou sociétaux. Bien que le comportement innovant puisse

faire référence au processus de production ou à la manière dont sont distribués les biens ou services, la mise à disposition de tel bien ou service représente la raison d'être de l'entreprise sociale.

Par contre, pour l'école des ressources marchandes, surtout dans sa première version, l'activité commerciale est souvent considérée comme une simple source de revenu en soutien à la mission, la nature des biens ou services vendus étant secondaire. De ce point de vue, les entreprises sociales peuvent développer à peu près n'importe quelle activité commerciale, même totalement déconnectée de la mission sociale dans leur essence, pourvu qu'elles génèrent des recettes qui permettent de financer la mission sociale. Il est d'ailleurs fréquent qu'une organisation sans but lucratif américaine mette sur pied une entité commerciale distincte, qu'elle garde sous son contrôle, pour tirer un maximum de profits de ventes sur un marché.

Les canaux de diffusion de l'innovation sociale

Finalement, une quatrième spécificité de l'approche EMES découle de l'analyse des interactions entre entreprises sociales et politiques publiques. Cette question peut être abordée de façon traditionnelle par le biais de l'analyse des organisations. Si l'on suit par exemple DiMaggio et Powell (1983 : 147-160), on soulignera que les objectifs et les pratiques des organisations sont partiellement modelés par leur environnement extérieur, y compris par les régulations dans le cadre desquelles elles opèrent. Une telle perspective néglige pourtant une réalité essentielle des entreprises sociales : la relation entre ces dernières et les politiques publiques n'est pas à sens unique, et les entreprises sociales ne sont pas de simples acteurs « résiduels », comblant les lacunes du marché ou de l'État sous une régulation publique. En fait, les entreprises sociales influencent nettement leur environnement institutionnel, et en Europe en tout cas, elles ne cessent de contribuer au façonnage de politiques publiques ainsi que de certaines institutions publiques. Plus précisément, quand des entreprises sociales pionnières proposent des réponses

novatrices à des problèmes sociaux ou sociétaux, les politiques publiques constituent souvent, dans un second temps, un canal majeur de diffusion de l'innovation sociale. Les exigences souvent requises par les cadres juridiques mis au point en Europe sont d'ailleurs autant de signaux et de garanties qui permettent aux pouvoirs publics de soutenir financièrement les entreprises sociales : en l'absence de contraintes quant aux modes d'affectation des profits (rémunération du capital nulle ou limitée) et aux structures de gouvernance (droits de vote non proportionnels au capital détenu), le risque serait grand que les subventions publiques soient distribuées aux actionnaires. En retour, les financements publics permettent aux entreprises sociales de rester centrées sur leurs objectifs essentiels, par exemple atteindre des publics très vulnérables, au lieu parfois d'être forcées par des impératifs économiques d'« écrémer » leurs publics cibles, en s'adressant à des usagers plus solvables ou à des travailleurs à insérer plus qualifiés.

Aux États-Unis, il est généralement attendu que l'innovation sociale se propage par la croissance de l'entreprise sociale elle-même et donc par un changement d'échelle de son activité (*scaling up*). Dans cette même perspective, le soutien de fondations s'avère souvent important en offrant un effet de levier *via* l'apport de moyens financiers, y compris du capital-risque (*social venture capital*) ainsi que l'accès à des sociétés de conseil ou à des formations spécialisées. Les profils de certains entrepreneurs sociaux emblématiques qui ont réussi un tel développement sont souvent mis en avant et célébrés de diverses manières (dans la presse, par des distinctions, des concours, etc.) afin de susciter des vocations mais aussi pour prouver que de tels changements d'échelle sont possibles (Bornstein, 2004). Certes, il se peut que certaines politiques publiques prennent le relais, mais les initiatives récentes prises par Obama pour la création d'un *Social Innovation Fund* dans le but d'amplifier les meilleures réalisations du secteur *nonprofit* font plutôt figures d'exception.

Une théorie confrontée à la réalité de l'insertion par l'économie

Dans la dernière phase de sa recherche fondatrice, le Réseau EMES a effectué quelques premiers pas dans l'élaboration progressive d'une théorie spécifique de l'entreprise sociale. Ainsi Bacchiega et Borzaga (2001 : 273-295) utilisent les outils offerts par la théorie économique institutionnelle pour mettre en lumière la nature innovante des entreprises sociales. En particulier, les traits définissant l'entreprise sociale sont interprétés comme formant un système original d'incitations pour combiner des objectifs, potentiellement conflictuels, poursuivis par les différentes catégories de parties prenantes.

De son côté, Evers (2001 : 296-311) développe une analyse plus socio-politique pour montrer qu'une telle structure, impliquant une pluralité de parties prenantes et poursuivant des objectifs multiples, peut être mieux comprise en faisant appel à la notion de « capital social », au sens sociologique du terme. Pour lui, non seulement les entreprises sociales mobilisent du capital social, mais elles ont la capacité d'en produire de façon originale, une telle production pouvant d'ailleurs être un de leurs objectifs explicites.

Quant à Laville et Nyssens (2001 : 312-332), ils proposent des éléments pour une théorie intégrée d'un « idéal-type » de l'entreprise sociale, combinant les dimensions économiques, sociales et politiques de celle-ci. Ils mettent en évidence la nature particulièrement hybride et composite des ressources de l'entreprise sociale dans lesquelles ils voient un atout essentiel de celle-ci pour résister aux tendances à l'« isomorphisme institutionnel » qui menacent toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Ces différentes lignes théoriques fournissent les hypothèses de travail pour explorer davantage en profondeur cet « idéal-type » et poursuivre l'élaboration d'une théorie de l'entreprise sociale à travers une analyse comparative des entreprises sociales en Europe. Le champ de l'insertion par l'économie est apparu pertinent à cet égard car il présente l'avantage que des initiatives de ce type sont bien représentées dans les différents pays européens.

Plus précisément, trois axes théoriques sont privilégiés dans le cadre de cet ouvrage.

1) Un premier axe théorique concerne le type de ressources mobilisé par les entreprises sociales, à savoir une combinaison de ressources marchandes et non marchandes pour soutenir leur mission : elles vendent des biens et services sur le marché ; un financement public relevant de la redistribution soutient généralement leur mission d'insertion de travailleurs vulnérables ; et elles peuvent également faire appel à des ressources bénévoles qui reposent sur des relations de réciprocité. Dans la lignée de Polanyi (1944) et son « approche substantive » de l'économie – qui propose une conception extensive de l'économie où sont qualifiées d'économiques toutes les actions dérivées de l'interaction, voire de la dépendance, entre la personne, ses semblables et la nature –, nous soutenons que les entreprises sociales combinent les principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Nous posons l'hypothèse que la réciprocité « qui exige une réponse adéquate, non une égalité mathématique » (Polanyi, 1983 : 71-72), est centrale pour articuler les différents principes économiques et pour caractériser les entreprises sociales même si elle est souvent négligée des études économiques. Gardin présente, dans le chapitre 3, la méthode et les résultats de cette analyse pour les entreprises sociales d'insertion en Europe.

2) Un deuxième axe concerne l'analyse de la combinaison généralement complexe d'objectifs des entreprises sociales (Evers, 2001 : 296-311) : des objectifs sociaux, liés à la mission particulière de service à la communauté qui caractérise ces entreprises ; des objectifs économiques, liés à leur nature entrepreneuriale et des objectifs politiques, les entreprises sociales étant généralement ancrées dans le champ de l'économie sociale et solidaire dont la dimension politique est une des dimensions constitutives. L'approche de l'économie sociale souligne une éthique qui fait écho à la quête de la démocratie économique au sein de l'entreprise. Le processus démocratique de prise de décision est une caractéristique souvent mise en avant par

cette approche pour souligner, avant tout, la rupture du lien proportionnel entre détention du capital et pouvoir de décision. Ce trait qui renvoie au principe coopératif : une personne/une voix, recouvre dans les faits des pratiques très diversifiées au sein des organisations mais « souligne avant tout le fait que la qualité de membre et la participation aux décisions ne sont pas d'abord fonction, comme dans les entreprises classiques, de l'importance du capital détenu » (Defourny et Develtere, 1999 : 39). Eme et Laville (2008 : 303) définissent, quant à eux, l'économie solidaire comme « l'ensemble des activités économiques soumises à la volonté d'un agir démocratique, où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel où le profit matériel ». Selon ces deux approches, la participation des différentes parties prenantes dans la construction de l'entreprise et plus généralement leur participation à des « espaces publics de proximité » (Eme, 2008 : 361) constitue un enjeu que l'on peut qualifier de politique.

Concernant cette pluralité d'objectifs poursuivie par ces entreprises sociales, nous avons également posé l'hypothèse que l'implication d'une diversité de parties prenantes dans la structure de propriété ou encore ce qui est dénommé dans la littérature comme une « entreprise à parties prenantes multiples » (Bachiega, Borgaza, 2001 : 273-295) pourrait s'avérer une manière efficace de déployer leur mission. La représentation de différentes catégories de parties prenantes dans le conseil d'administration pourrait constituer un moyen de conjuguer les différents objectifs de l'entreprise, grâce aux diverses sensibilités des parties prenantes. Campi, Defourny, Grégoire, et Huybrechts, dans le chapitre 4 de cet ouvrage, développent plus avant cette analyse dans le champ de l'insertion par l'économie.

3) Enfin le troisième axe théorique concerne la dynamique d'institutionnalisation des entreprises sociales d'insertion. Les entreprises sociales sont encadrées dans un contexte politique. Ces politiques publiques résultent, elles-mêmes, d'interactions complexes entre les représentants des entreprises sociales et les représentants des

pouvoirs publics. Nous avançons l'hypothèse que cette dynamique d'institutionnalisation, bien que menant au développement de politiques publiques innovantes, peut entraîner un mouvement d'« isomorphisme » (Di Maggio, Powell, 1983) des entreprises sociales, c'est-à-dire un basculement dans la seule logique de marché (« isomorphisme marchand ») ou l'instrumentalisation par les politiques publiques (« isomorphisme non marchand »). C'est l'objet du chapitre 5 de Laville, Lemaître et Nyssens.

Mais avant d'aborder ces axes théoriques qui sont au cœur de la partie suivante, il convient d'examiner dans le chapitre qui clôt cette partie les pratiques et finalités des différentes entreprises sociales d'insertion (ESI) en Europe dans le contexte de l'évolution du marché du travail et des politiques d'emploi.

Les profils d'entreprises sociales d'insertion

*Catherine DAVISTER, Jacques DEFOURNY,
Olivier GRÉGOIRE et Marthe NYSENS*

Bien que les taux d'emploi¹⁴ varient fortement d'un pays à l'autre avec des taux élevés (dans les pays nordiques et des taux nettement plus bas en Italie, en France et en Belgique), la majorité des pays est caractérisée par des taux d'emploi plus faibles pour certains groupes, comme les femmes, les travailleurs non européens, les personnes âgées ou les travailleurs peu qualifiés (voir tableau 2.1). Dans de nombreux pays, parmi les personnes ne possédant pas le diplôme de l'enseignement secondaire, moins d'une personne sur deux travaille.

14. Nous avons choisi le taux d'emploi comme indicateur du degré de sous-emploi, le taux de chômage étant très sensible à des facteurs institutionnels qui peuvent varier fortement d'un pays à l'autre (par exemple, certains groupes se trouvant dans des situations identiques peuvent, selon les règles administratives nationales, être considérés dans un pays comme se trouvant sur le marché du travail et dans un autre pays comme ne s'y trouvant pas).

Tableau 2.1 : Taux d'emploi % (population de 15 à 65 ans)

Pays	Taux d'emploi	Taux d'emploi féminin	Taux d'emploi de personnes d'origine hors UE 27	Taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64)	Taux d'emploi des jeunes (15-24)	Taux d'emploi des personnes ayant au maximum un diplôme du secondaire inférieur
Allemagne	71,1	66,1	47,7	57,7	46,2	45,4
Belgique	62,0	56,5	38,2	37,3	25,2	39,1
Danemark	73,4	71,1	54,8	57,6	58,1	58,3
France	64,0	59,9	45,9	39,7	30,8	45,1
Italie	56,9	46,1	60,8	36,6	20,5	43,6
Suisse	78,6	66,5	63,9	68,0	62,5	62,7
Royaume-Uni	69,5	64,6	60,4	57,1	47,6	56,3
UE 27	64,2	58,2	55,2	46,3	34,1	45,1
Québec	71,1	68,9	-	52,1	58,0	50,0*

* 25-65 ans

Source : *Enquête force de travail*, 2010.

Le marché du travail européen traverse difficilement la profonde crise économique et financière que l'Europe connaît depuis 2008-2009. Cinq millions d'emplois nets ont disparu entre 2008 et 2010 au sein de l'Europe des 27. Les pertes d'emplois se sont clairement concentrées sur certains groupes plus vulnérables sur le marché du travail : les jeunes, les migrants et les peu qualifiés, spécialement les hommes travaillant dans la construction et l'industrie automobile. Le nombre d'emplois permanents est encore en déclin au profit de l'emploi intérimaire et indépendant (EU, 2011).

Différents facteurs peuvent expliquer le chômage structurel de certains groupes. D'abord, ce peut être la conséquence d'une certaine inadéquation dans le profil des qualifications, en raison d'une baisse de la demande pour du travail peu qualifié dans un contexte de désindustrialisation massive, d'un progrès technique défavorable au

travail peu qualifié et d'une concurrence accrue des pays à bas salaires. Ce chômage accru des personnes peu qualifiées s'explique également par un « effet d'échelle » : dans un contexte de manque d'emplois, les travailleurs qualifiés prennent ceux des moins qualifiés. Les personnes faiblement qualifiées peuvent aussi être victimes du « piège à l'inactivité » lorsque les avantages monétaires (salaire net moins coût du transport, de la garde d'enfants, etc.) et non monétaires (qualité de l'emploi, par exemple) qu'elles peuvent espérer d'un emploi sont trop faibles par rapport à ce dont elles disposent en situation de chômage (allocations sociales, temps pour la famille...). Enfin, l'exclusion du marché du travail peut s'expliquer par des processus de discrimination vis-à-vis de certains groupes sociaux minoritaires (Whitley, Kite, 2006). Par ailleurs, selon le Bureau international du Travail (2007), les femmes, les immigrés, les travailleurs âgés ou handicapés, ont moins de chance d'être embauchés ce qui renvoie à des mécanismes de discrimination.

Les entreprises sociales d'insertion et les politiques de l'emploi

Les initiatives d'insertion par l'économie, appréhendées ici sous l'angle de l'entreprise sociale d'insertion (ESI), furent impulsées, dans les années 1970 et 1980, par des acteurs de la société civile, principalement des travailleurs sociaux, mais également des syndicats, des militants associatifs... Dans un contexte de croissance du chômage et de l'exclusion sociale, ces acteurs développèrent des entreprises, visant l'insertion par l'activité économique de personnes et de groupes précarisés, en marge des cadres légaux et des politiques publiques traditionnelles, celles-ci ne fournissant pas une réponse jugée adéquate à ces problèmes (Defourny *et al.*, 1998).

L'évolution des politiques de l'emploi

Ces entreprises ont généralement émergé dans une perspective de contestation et d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics,

pointant les limites de l'intervention publique vis-à-vis des exclus du marché du travail : chômeurs de longue durée, personnes peu qualifiées ou confrontées à des problèmes sociaux. Elles ont ainsi contribué au renouvellement des politiques publiques de lutte contre l'exclusion.

Depuis les années 1980, les pays ont développé de nombreuses politiques « actives » sur le marché du travail. Aux côtés des politiques dites « passives », qui visent à garantir un revenu aux personnes sans emploi, les pouvoirs publics, face à la permanence de niveaux élevés de chômage, ont conçu des politiques visant à intégrer les chômeurs sur le marché du travail par le biais de programmes d'accompagnement et d'orientation, de formation professionnelle, de subventions à l'emploi ou de programmes de résorption du chômage. Ces derniers visent généralement à financer des emplois d'utilité sociale, réservés à des chômeurs, dans le secteur public ou associatif.

Dans la fin des années 1990, on a pu observer, dans le discours sur les politiques de l'emploi, un glissement de la notion de politiques « actives » à celle de politiques d'« activation » et d'« État social actif ». Si l'État est censé garantir un niveau suffisant de revenu, et développer une panoplie de mesures pour inciter les personnes à s'intégrer sur le marché du travail, les allocataires sociaux ont, quant à eux, le devoir de saisir les opportunités qu'on leur présente au risque de se voir supprimer le droit aux allocations sociales. C'est bien là que réside l'ambivalence de la formulation d'État social actif : le retour de la notion de responsabilité dans le champ des politiques d'emploi et, corollairement, le risque, d'une part, de faire porter aux seuls « exclus » le poids de la précarité professionnelle et de la difficulté de l'insertion professionnelle et, d'autre part, d'occulter la responsabilité des autres acteurs socio-économiques (Cassiers, Reman, 2007 : 18-24). Un autre risque latent est celui d'un glissement vers une logique de contrôle et d'encadrement social des groupes « mis à l'écart » susceptibles de devenir des personnes « à insérer de manière permanente » au sein de dispositifs d'insertion plus ou moins précaires (Liénard, 2001).

Depuis le début des années 2000, le modèle de « flexicurité » (contraction de « flexibilité » et « sécurité ») est devenu la pierre d'angle de la politique européenne de l'emploi (EC, 2006a : 75-118). L'objectif poursuivi est de favoriser les transitions des travailleurs entre différents emplois, pour faire face aux exigences de flexibilité du marché du travail, tout en garantissant une certaine sécurité aux travailleurs (Wilthagen, Tros, 2004). Il s'agit, dès lors, de « sécuriser » les trajectoires professionnelles face notamment à la fragilisation des relations d'emploi salarié (Gautié, 2006). Ce modèle de « flexicurité » repose sur la combinaison de politiques actives qui accompagnent les chômeurs dans leur insertion sur le marché du travail, d'une faible protection d'emploi (abaissement des coûts de licenciement et d'embauche), et d'une indemnité généreuse d'assurance-chômage en début d'épisode de chômage suivi d'une baisse en fonction de la durée.

Au-delà de ces différents cadres normatifs qui balisent le débat sur les politiques d'emploi, que sait-on de l'effet des politiques actives ? L'évaluation reste un défi majeur. D'abord, elle soulève des défis méthodologiques importants si l'on veut appréhender l'effet net de ces politiques, c'est-à-dire comparer la situation d'un bénéficiaire à l'issue d'un programme avec celle qui aurait été la sienne en l'absence de celui-ci. Les difficultés méthodologiques renvoient non seulement à des questions épineuses d'estimation économétrique mais reflètent, également, le manque de données disponibles dans un environnement politico-administratif encore peu enclin à une culture de l'évaluation.

La littérature concernant l'évaluation conclut généralement à un impact positif des programmes d'accompagnement et d'orientation des demandeurs d'emploi (EC, 2006b : 119-164). Cependant, il apparaît important de distinguer suivant le profil des bénéficiaires. Ainsi, Cockx (Cockx *et al.*, 2006) montre un effet différencié du plan belge d'accompagnement des chômeurs sur la reprise d'emploi. Alors que ce plan a un impact positif sur les chômeurs qui ont des caractéristiques plus favorables à l'embauche, pour d'autres groupes

de chômeurs – peu diplômés, n’ayant pas d’expérience récente de travail et résidant dans des territoires où le chômage est élevé... –, les effets sont faibles et souvent proches de zéro. Pour les programmes de formation, les effets sont très différenciés suivant les publics (Martin, 2000 : 79-113). Les analyses soulignent le phénomène d’auto-sélection de ces programmes dont bénéficient finalement les personnes les plus formées (Carneiro, Heckman, 2003). Quant aux politiques actives ciblées sur les jeunes, les différentes évaluations s’accordent, généralement, sur l’absence d’effets positifs (EC, 2006b : 119-164). Quant aux programmes de subvention à l’emploi, ils peuvent sembler favoriser la réinsertion des demandeurs d’emploi sur le marché du travail. Cependant, lorsqu’on tient compte des effets de substitution¹⁵ et de déplacement¹⁶, le résultat en terme de création nette d’emplois au niveau macroéconomique est très faible. Enfin, concernant les programmes de résorption du chômage, si ceux-ci n’accélèrent pas la réinsertion des personnes dans des emplois ultérieurs, par contre, ils semblent remettre durablement au travail des personnes qui seraient, sinon, restées, dans l’inactivité.

Un large spectre d’organisations dans différents pays

Face à ce bilan mitigé des politiques d’emploi, en particulier pour les groupes les plus fragilisés, il s’agit donc de s’interroger sur

15. L’effet de substitution s’observe lorsqu’en l’absence de la politique active, l’embauche aurait malgré tout eu lieu mais se serait reportée sur un autre type de demandeur d’emploi (par exemple, l’entreprise a pris la décision d’embaucher quelqu’un et son choix se porte sur un chômeur pour lequel un subside à l’embauche peut être obtenu plutôt que sur un autre demandeur d’emploi);

16. L’effet de déplacement s’observe lorsque la politique active permet une embauche supplémentaire dans une entreprise mais que celle-ci se fait au détriment de l’emploi dans cette même entreprise ou dans une autre; l’effet de déplacement peut avoir lieu parce que la politique active a modifié la position concurrentielle des entreprises bénéficiaires comparée à celle des autres entreprises, parce que l’embauche favorisée par la politique active se fait au détriment du maintien dans l’entreprise d’un autre travailleur, parce que la politique active a un effet induit défavorable sur la formation des salaires ou encore parce que cette politique est financée par un prélèvement fiscal qui influence la demande de travail, c’est-à-dire l’offre d’emploi.

la place des entreprises sociales d’insertion dans le champ des politiques de l’emploi.

À cet égard, une seconde génération d’entreprises s’est développée, s’ouvrant à la concertation avec les pouvoirs publics, qui, dans de nombreux pays, décident de les reconnaître et de leur fournir un cadre légal. Ce processus de reconnaissance à travers de nouveaux statuts juridiques et d’agrément s’est accéléré depuis les années 2000. Il est ainsi emblématique de constater que onze pays en Europe ont voté des législations qui portent sur des statuts juridiques légitimant la possibilité de déployer une activité économique tout en poursuivant une finalité sociale telle le statut de société à finalité sociale en Belgique ou celui de la société coopérative d’intérêt collectif en France (Cecop, 2009). En outre, de nombreux agréments ont été développés, par les régions ou les pays, pour réguler et soutenir financièrement les entreprises sociales d’insertion. Il existe, néanmoins, de grandes variations du point de vue de leurs formes juridiques, des dispositifs publics les régulant et de leur degré de visibilité institutionnelle. Nous revenons en détail sur ce processus de « co-construction » des politiques publiques et ses conséquences dans le chapitre 5.

Dans certains pays (comme l’Italie), des milliers de coopératives sociales sont actives dans le domaine de l’insertion par le travail de groupes vulnérables intégrant des dizaines de milliers de travailleurs. Dans d’autres pays (comme l’Espagne), leur nombre est relativement faible. Il est intéressant de noter qu’elles présentent un réel intérêt dans les nouveaux pays membres comme la Pologne et plus généralement des pays d’Europe centrale et orientale (PECO) et de la communauté des États indépendants (UNDP, EMES, 2008).

Il existe également une hétérogénéité significative – tant parmi les pays qu’au sein de chaque pays – en termes de modes d’intégration des travailleurs au sein des entreprises sociales. Certaines sont considérées comme faisant partie des politiques actives dans le domaine de la formation professionnelle, d’autres comme bénéficiant des programmes de subventions à l’emploi ou de programmes de résorp-

tion du chômage. En ce sens, elles couvrent la panoplie des politiques actives. En terme de « sécurisation » des parcours de travailleurs, certaines offrent une expérience de travail temporaire alors que d'autres intègrent les travailleurs dans l'entreprise sociale dans une perspective de long terme.

Il s'agit d'établir une sorte de « carte » des entreprises sociales d'insertion à partir de quelques grilles de lecture essentielles. Dans l'Union européenne, on a pu dénombrer quarante-quatre catégories différentes d'initiatives qui se situent diversement les unes par rapport aux autres selon les critères de classification privilégiés¹⁷. La liste exhaustive des entreprises sociales d'insertion est reprise en annexe I de ce chapitre pour la Belgique, la France, la Suisse et le Québec. Ces classifications permettront de décrire et comparer les principales tendances observées dans le fonctionnement des ESI. Cela nécessite, en contrepartie, une certaine simplification de cette réalité internationale complexe.

Les caractéristiques des publics et les modalités d'insertion

Deux situations se rencontrent quant au profil des personnes en insertion :

- Soit il existe *un cadre légal* qui définit avec précision les caractéristiques des personnes que peut engager une structure d'insertion. C'est le cas des coopératives sociales de type B en Italie (COSO¹⁸) où, depuis 1991, la loi 381/91 définit les personnes visées en fonction des critères suivants : personnes handicapées physiquement ou mentalement, drogués, alcooliques, mineurs

17. Une première identification a été possible grâce au projet Elexies, mené en collaboration avec les fédérations européennes Cecop et Ensie : il visait à recenser et à décrire les principales caractéristiques – cadres juridiques, organisations de soutien et de financement, groupes-cibles, types de formation professionnelle, etc. – des ESI dans douze États-membres de l'Union européenne. Ce travail a été complété par le projet Perse et UNDP-EMES. Cet inventaire a déjà fait l'objet d'une publication (Davister *et al.*, 2004).
18. Pour facilité de lecture, les catégories d'ESI citées en exemple sont mentionnées en français dans le texte avec, entre parenthèses, leur sigle de référence repris ci-après.

avec des problèmes familiaux ou encore prisonniers en probation. Un cadre juridique existe également en France et en Belgique pour les entreprises d'insertion (EI) afin de définir quelles sont les personnes en difficulté d'insertion socio-professionnelle qui pourront bénéficier d'une subvention.

- Soit il n'y a *aucune disposition légale*. Les responsables de l'entreprise peuvent alors définir de façon plus ou moins précise le public auquel ils s'adressent. Généralement, dans ce cas, on trouve dans les ESI des personnes en insertion aux profils assez variés.

Les caractéristiques dominantes des publics cibles

D'une manière générale, les groupes cibles des entreprises sociales d'insertion sont très hétérogènes. On distingue deux grandes catégories : les *personnes handicapées* et les *demandeurs d'emploi valides mais en grave difficulté d'insertion*.

La première catégorie est très présente dans les entreprises étudiées. En effet, près d'un tiers d'entre elles concentre exclusivement leurs efforts sur l'insertion des *personnes handicapées* et tous les pays représentés développent au moins une structure de ce type (qui est généralement régulée par un cadre juridique précis). Ces entreprises sociales sont souvent désignées par le terme général d'« ateliers ou d'emplois protégés », pour rappeler que l'environnement de ces travailleurs est adapté à leurs déficiences physiques, mentales ou sensorielles. La productivité visée est en relation directe avec le rythme propre de ces personnes et les règles de travail y sont plus souples. Dans la plupart des pays, ces initiatives ont été fortement réglementées par les pouvoirs publics et constituent maintenant un champ institué à part entière.

Au sein de *la deuxième catégorie*, différents sous-groupes peuvent être mis en évidence :

- *Les demandeurs d'emploi avec de graves problèmes sociaux* : certains demandeurs d'emploi présentent des déficiences professionnelles et sociales importantes. Au-delà de leur manque de

qualification et de leur inactivité professionnelle généralement prolongée, ces personnes connaissent de sérieux problèmes sociaux qui rendent leur réinsertion sur le marché de l'emploi très difficile : il peut s'agir de personnes marquées par l'alcoolisme, l'usage de drogues ou par des difficultés familiales sérieuses, de mineurs sous protection judiciaire, d'anciens détenus ou prisonniers en détention provisoire... Ces personnes font, par ailleurs, l'objet d'une stigmatisation sociale persistante. En France, les centres d'adaptation à la vie active (CAVA) engagent des « handicapés sociaux » (loi de 1974), tout comme les ateliers sociaux (SW) dans la région flamande de Belgique, c'est-à-dire des personnes qui, en raison de problèmes sociaux graves, sont jugées inaptes au travail « normal », et ce, malgré leurs éventuelles compétences professionnelles.

- *Les chômeurs « difficiles à placer » ou de longue durée* sont ceux qui connaissent une inactivité professionnelle depuis plusieurs années (deux à cinq ans en fonction des pays) et qui n'ont pas acquis de qualification suffisante dans leur parcours scolaire. Les autres chômeurs de longue durée sont également repris dans cette catégorie, quel que soit leur degré de formation. Le public des ateliers chantiers d'insertion (ACI, France) peut en partie être rangé dans cette catégorie. En Finlande, les coopératives de travailleurs (LCO) ont été fondées pour apporter une alternative aux chômeurs de longue durée (surtout ceux âgés de plus de trente-cinq ans). En Suisse, la majorité des ESI passerelle (ou de type « sas ») correspond à cette catégorie.
- *Les jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés* : certains ont abandonné leur scolarisation très jeune et se retrouvent sans emploi et sans aucune qualification. Leur insertion professionnelle passera généralement avant tout par une formation, qu'elle soit « sur le tas » ou « structurée ». Ainsi, les entreprises de formation par le travail (EFT, région wallonne de Belgique) et les organisations liées aux marchés intermédiaires du travail (ILMO, Royaume-Uni) comme les groupements d'employeurs pour

l'insertion et la qualification (GEIQ, France) ont pour objectif commun d'offrir une formation structurée et une expérience professionnelle qualifiante aux jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés, en vue de leur permettre une insertion sur le marché « classique » de l'emploi. Au niveau des statuts, la Belgique a opté pour celui de stagiaire, le Royaume-Uni pour des contrats à durée déterminée, la France pour des contrats de formation en alternance. La Suisse a mis en place des « semestres de motivation » et des programmes cantonaux spécifiques, avec des activités de production, qui visent en priorité à permettre à ces jeunes de commencer une formation professionnelle (apprentissage).

- *Les demandeurs d'emploi issus de minorités défavorisées* : les demandeurs d'emploi qui font partie de certaines minorités (ethniques surtout) subissent souvent une discrimination à l'embauche. Certaines ESI ont donc choisi d'aider ces personnes en leur offrant un emploi et/ou une formation. En vue de créer des emplois tout en respectant des principes éthiques, les coopératives de travailleurs (WCO, Royaume-Uni) engagent principalement des demandeurs d'emploi issus des minorités étrangères ainsi que des femmes.
- *Les femmes demandeuses d'emploi* : pour des raisons diverses, le chômage féminin est important dans nos pays européens. Certaines catégories d'ESI visent tout particulièrement à réduire les risques d'exclusion sociale qui menacent les publics féminins les plus vulnérables. Ainsi, en France, les régies de quartier (RQ) engagent de nombreuses femmes en difficulté d'insertion dans le cadre de contrats à durée indéterminée. Ces dernières travaillent pour le développement local de leur quartier : entretien et ménage des immeubles, entretien des espaces publics verts ou urbains, petits travaux divers...

Pour conclure cette section, il faut souligner que la grande majorité des entreprises sociales d'insertion ne se limitent pas à un

seul groupe cible. Généralement, elles emploient des personnes avec des problèmes sociaux et professionnels divers. Ainsi, les entreprises d'insertion (EI) québécoises, espagnoles et portugaises ont un public « mixte » : les premières engagent des demandeurs d'emploi issus de minorités défavorisées, jeunes ou avec de graves problèmes sociaux ; les secondes, des demandeurs d'emploi avec de graves problèmes sociaux, de longue durée ou difficiles à placer. C'est le cas également de certaines ESI accueillant des *personnes handicapées* au côté d'autres groupes cibles. Ainsi, trois des quatre catégories d'ESI rencontrées en Allemagne (les entreprises municipales – MO, les firmes sociales – SF et les entreprises sociales organisées par des organisations sociales – WO) engagent à la fois des personnes handicapées, des jeunes peu qualifiés et des chômeurs de longue durée. En Suisse, le statut administratif (chômeur, handicapé, bénéficiaire de l'aide sociale) reste le principal déterminant de l'accès à des ESI.

Les statuts des travailleurs en insertion

Au sein des ESI européennes, le statut des travailleurs en insertion peut être de trois types :

- *Contrat de travail formel* – Le travailleur est engagé dans une relation contractuelle régie par les règles du droit du travail en vigueur dans le pays. Il reçoit, pour ses prestations, une rémunération plus ou moins conforme aux barèmes nationaux. Le contrat peut être à *durée déterminée* ou à *durée indéterminée*.
- *Statut de stagiaire* – Le travail productif procure avant tout une formation par l'expérience. Le stagiaire ne perçoit pas de rémunération mais éventuellement une indemnité. Le stage ne dure généralement pas plus de douze à vingt-quatre mois.
- *Statut occupationnel* – Le travail productif permet d'occuper et de resocialiser les personnes. Les conditions de travail sont allégées par rapport au marché traditionnel du travail. Il n'y a pas de salaire mais éventuellement une allocation, une pension ou

la prise en charge de l'hébergement de la personne (vie communautaire). Ce statut est proche d'un soutien social.

Quelques tendances peuvent être identifiées du point de vue des statuts octroyés aux personnes en insertion :

- La grande majorité des ESI établissent une *relation contractuelle formelle* avec les personnes qu'elles engagent, que ce soit à durée déterminée ou indéterminée. Dans certains pays, il n'y a que des contrats de travail au sein des ESI : c'est le cas en Italie, au Royaume-Uni et en Finlande.
- Pour une minorité d'ESI, des contrats de travail côtoient des statuts de stagiaire ou d'occupation. Une seule catégorie d'entreprise sociale d'insertion n'a que des stagiaires parmi les travailleurs en insertion : il s'agit de l'entreprise de formation par le travail (EFT, régions wallonne et bruxelloise en Belgique). Mise à part cette exception, le statut de stagiaire coexiste généralement avec le contrat de travail. Une catégorie des employés des ESI de Suisse (où il n'y a pas de salaire minimum) cumule un salaire partiel et un complément de l'aide sociale ou de l'assurance invalidité.
- Par contre, les ESI qui proposent un statut occupationnel ne développent généralement pas d'autres modalités. C'est le cas des centres d'adaptation à la vie active (CAVA, France), de certaines entreprises sociales d'insertion actives dans le recyclage et la récupération en Belgique et des centres occupationnels (CO, Espagne). On constate assez logiquement que ces ESI font partie de la catégorie *socialisation par activité productive* quant à leur modalité d'insertion (voir section suivante).

Les modalités de formation professionnelle

La formation professionnelle par l'activité productive n'a pas la même importance dans toutes les ESI. De multiples modalités de formation pourraient être évoquées mais elles sont simplifiées ici en

deux catégories majeures en fonction de la manière dont elles se présentent concrètement :

- *Formation professionnelle « sur le tas »*. Dans ce premier cas, la formation n'est pas un but en soi mais un moyen d'informer rapidement le travailleur sur les principales tâches qu'il devra effectuer, sur la manière d'utiliser les machines et sur certaines règles de sécurité. Cette formation par l'expérience sur le terrain est généralement assez courte (de quelques heures à quelques jours). Elle est strictement limitée au travail que devra réaliser la personne. Cette formation est assurée, le plus souvent, par d'autres travailleurs plus expérimentés.
- *Formation professionnelle « structurée »*. La formation a alors pour objectif explicite l'amélioration des compétences (travaux manuels, informatique, langues...) et la qualification des travailleurs en insertion en vue, notamment, d'augmenter leur « employabilité » sur le marché de l'emploi. Cette formation, si elle est essentiellement basée sur une activité productive au sein de l'entreprise, comprend également une part importante de cours théoriques liés à cette activité. Elle est assurée par des instructeurs spécialisés (externes ou internes à l'entreprise) et sa durée est généralement assez longue (plusieurs mois).

Pour une majorité d'ESI, les deux modalités de formation coexistent au sein d'une même entreprise. Ainsi, les GEIQ (France) définissent des « parcours d'insertion » qui allient la formation par le travail (savoirs pratiques) et la formation en alternance (qualifiante, théorique). Certains pays, comme l'Espagne et la Finlande, proposent exclusivement la combinaison des deux types de formation au sein de leurs ESI. Par contre, près d'un tiers d'entre elles offre simplement une formation « sur le tas ».

Le cas de la Belgique est, lui aussi, particulier : hormis les Entreprises de formation par le travail (EFT) ayant pour objectif une formation professionnelle « structurée » de leurs stagiaires, les ESI de ce pays ne développent que des formations « sur le tas ». La loi sur

le chômage suisse considère un stage dans une ESI au même titre qu'une mesure de formation proposée à un chômeur qualifié (mesure active).

Une relation semble pouvoir être identifiée entre les formations professionnelles proposées par les ESI et les modalités d'insertion adoptées. Ainsi, les formations « sur le tas » se rencontrent essentiellement dans les emplois stables. De même, cette modalité de formation est propre aux ESI centrées sur la *socialisation par l'activité productive*. À l'opposé, il semble que les ESI qui proposent des *emplois de transition* privilégient la formation « structurée », en complément ou non d'une formation « sur le tas ». Cette relation semble assez logique puisque, par essence, les *emplois de transition* visent une panoplie d'insertions possibles alors que les autres modalités d'insertion tendraient à supposer que le travailleur reste dans l'entreprise, souvent à un même poste.

À côté de ces deux modalités de formation *professionnelle*, certaines entreprises sociales d'insertion, à l'exemple du Québec, cherchent à développer les aptitudes sociales et les compétences individuelles de leur public cible. Dans ce cas, l'apprentissage a pour objectif la *socialisation* des personnes en insertion en améliorant leurs capacités à gérer des relations sociales, leurs compétences en matière d'administration de leurs biens, leur sens de la responsabilité et de la citoyenneté.

Un exemple belge (Flandres) illustre cette dimension de *socialisation*. Les ateliers sociaux (SW) engagent les personnes les plus précarisées en vue de leur offrir un emploi stable dans un environnement protégé. Ces personnes sont encadrées par un « accompagnateur de parcours » qui les amène à réaliser un projet de réinsertion individuel.

Dans cette optique de *socialisation*, les entreprises d'insertion (EI) québécoises, françaises, portugaises et espagnoles développent, en marge de formations « structurées » spécifiques, des programmes d'amélioration des compétences sociales et individuelles (estime de soi, contacts sociaux...). Cette manière de combiner expérience

professionnelle, formation théorique et socialisation vise à mieux répondre aux exigences des entreprises « classiques » actuelles, qui demandent avant tout des « acteurs compétents » plutôt que de simples exécutants.

Les modalités d'insertion

Les ESI européennes connaissent principalement quatre modalités d'insertion¹⁹.

- *Jobs de transition.* Il s'agit de procurer au public cible une expérience de travail (emploi « sas ») ou une formation par le travail, en vue de réussir l'insertion de ces personnes désavantagées sur le marché « normal » du travail. Le terme *job* est utilisé ici à dessein pour souligner la différence qui existe souvent avec un emploi traditionnel. Ainsi, par exemple, par le biais d'un travail productif et de formations théoriques qualifiantes adaptées aux besoins individuels, les entreprises de formation par le travail (EFT, Belgique) et les entreprises d'insertion (EI, Portugal, Québec) offrent à leurs stagiaires la possibilité d'améliorer leurs compétences personnelles, sociales et professionnelles, c'est-à-dire augmenter leur « employabilité » sur le marché du travail.
- *Création d'emplois permanents autofinancés.* Ces ESI ont pour objectif de créer des emplois stables et économiquement viables à moyen terme pour des personnes désavantagées sur le marché de l'emploi. Dans une phase initiale, des subventions publiques sont octroyées pour pallier au manque de productivité du groupe cible. Elles sont souvent temporaires et dégressives : elles diminuent jusqu'à ce que ces travailleurs deviennent « compétitifs » sur le marché traditionnel de l'emploi. Au-delà de cette phase de subventionnement, ces ESI doivent assurer la

rémunération des travailleurs en insertion par leurs propres ressources (essentiellement marchandes). Cette modalité d'insertion peut être illustrée par le cas des Entreprises insérantes (EIN, France) qui offrent à des chômeurs un emploi durable afin de leur permettre d'acquérir une autonomie socio-professionnelle et de s'épanouir comme « acteur économique » dans le cadre d'une gestion participative. De même, les firmes sociales (SF, Allemagne et Royaume-Uni) créent pour des personnes en insertion, des emplois durables dans un contexte entrepreneurial assez classique. Dans toutes ces ESI, le financement est d'ailleurs assuré essentiellement par les ressources marchandes issues de la vente des biens et des services produits par les entreprises. Si des subsides publics existent, ils sont dégressifs ou ponctuels (formation, encadrement...).

- *Intégration professionnelle avec subventionnement permanent.* Pour les publics les plus défavorisés, pour lesquels il est difficile à moyen terme d'envisager une insertion professionnelle sur le marché « normal » du travail, des emplois stables subventionnés en permanence par les pouvoirs publics sont proposés, notamment dans des entreprises « protégées » par rapport au marché. Ces ESI accueillent prioritairement des personnes handicapées mais aussi celles présentant un lourd « handicap social ». Grâce à d'importants subsides publics, les ateliers protégés (EP, Portugal – Samhall, Suède – SE, Irlande) et les entreprises de travail adapté (ETA, Belgique, Québec) sont à même de proposer à des personnes handicapées physiquement ou mentalement de participer à des activités productives diverses. Ce travail leur permet non seulement de se construire une « identité sociale » mais aussi d'acquérir certaines compétences professionnelles (cependant, rares sont ceux qui trouvent un emploi dans le marché « classique » du travail).
- *Socialisation par l'activité productive.* Dans le dernier cas de figure, l'objectif n'est pas l'insertion professionnelle dans le marché « normal » du travail (même si cette éventualité n'est pas

19. Pour cette classification, nous nous sommes inspirés de CES (Ulg), HIVA (KULeuven) et Cerisis (UCL) (2001).

exclue) mais plutôt la resocialisation des personnes ciblées par des contacts sociaux, le respect de règles, une vie plus structurée... L'activité est alors « semi-informelle » dans le sens où elle ne fait pas l'objet d'un véritable statut ou contrat de travail. Ces ESI accueillent essentiellement des personnes avec de graves problèmes sociaux (alcooliques, drogués, anciens détenus...) et des personnes avec un lourd handicap physique ou mental. Trois ESI sont représentées dans cette catégorie. Tout d'abord, les organismes de développement de l'employabilité (ODE, Québec) et les centres d'adaptation à la vie active (CAVA, France), dont l'objectif n'est pas d'assurer un certain niveau de productivité mais avant tout de « resocialiser par le travail » des personnes ayant des parcours psychologiques et sociaux difficiles. De même, les entreprises sociales d'insertion actives dans le recyclage et la récupération (ESR, Belgique) engagent des personnes avec des problèmes sociaux graves, dans le cadre de tâches de triage et de recyclage des déchets afin de leur rendre une certaine autonomie socio-professionnelle. Et enfin, les centres occupationnels (CO, Espagne) proposent des thérapies occupationnelles ainsi que des services sociaux et personnels adaptés aux personnes présentant un handicap sévère et qui, de ce fait, ne peuvent pas trouver un emploi sur le marché « classique » du travail.

Une typologie des pratiques d'insertion par l'économie

Quatre groupes principaux peuvent être identifiés, selon les différents critères reflétant les modes d'intégration des travailleurs (annexe II) :

- Le premier groupe comprend les entreprises sociales d'insertion offrant une insertion professionnelle soutenue par un subventionnement permanent. Ce groupe inclut principalement les plus anciennes formes d'ESI, c'est-à-dire celles à destination des personnes handicapées. Ces organisations existent dans la

plupart des pays et visent à remédier au décalage entre la productivité requise par le marché du travail « classique » et les capacités des personnes handicapées. Actuellement, ces organisations, dont la plupart sont reconnues et subventionnées par les pouvoirs publics, offrent des contrats de travail à durée indéterminée. On peut classer dans ce premier groupe les emplois protégés en Irlande, au Danemark et au Portugal, les entreprises de travail adapté en Belgique et le réseau d'ateliers protégés Samhall en Suède. Les centres de soin par le travail finlandais et les ateliers sociaux belges appartiennent également à cette catégorie ; il convient de mentionner que ces deux types d'ESI sont pratiquement les seules organisations en Europe offrant des emplois protégés à des personnes considérées comme souffrant d'un handicap social mais n'ayant pas de handicap mental ou physique.

- Un deuxième groupe est constitué par les types d'ESI qui offrent des emplois permanents autofinancés – c'est-à-dire économiquement viables à moyen terme – aux personnes vulnérables sur le marché du travail. Dans une étape initiale, des subventions publiques peuvent être octroyées pour compenser le déficit de productivité du groupe-cible. Ces subventions sont temporaires et décroissent progressivement. Après cette période de soutien public, ces ESI doivent payer les travailleurs en insertion sur la base de ressources propres, essentiellement marchandes. Ces initiatives incluent notamment les entreprises communautaires et les entreprises sociales au Royaume-Uni ainsi que certains types de coopératives en Allemagne. Dans la plupart des cas, elles offrent des contrats à durée indéterminée. La contrainte de rentabilité est généralement plus forte dans ces entreprises que dans tout autre type d'ESI.
- Un troisième groupe important est constitué par les types d'ESI qui visent principalement à (re)socialiser les personnes par le biais d'activités productives. On peut, à titre d'exemples, citer les centres d'adaptation à la vie active en France, les centres

d'emploi protégé en Espagne, et les coopératives sociales en Suède. Ces ESI visent un public de travailleurs particulièrement fragilisés. L'activité est alors « semi-informelle » dans le sens où elle ne fait pas l'objet d'un véritable statut ou contrat de travail mais plutôt un statut protégé (par exemple, les travailleurs sont nourris et généralement logés en échange de leur travail). Le bénévolat est relativement important et les ressources du marché restent assez limitées.

- Le quatrième groupe – le plus important, d'un point de vue quantitatif, en Europe – comprend les entreprises sociales offrant une expérience de travail (emploi « sas ») ou une formation par le travail. Ces entreprises, même si elles partagent toutes un objectif commun – aider les travailleurs en insertion à trouver un emploi sur le marché du travail « classique » –, sont parfois très différentes quant à la manière dont elles poursuivent cet objectif. Les entreprises de formation par le travail belges, par exemple, offrent une formation qualifiante sous la forme de stage, tandis que les entreprises d'insertion françaises offrent un véritable emploi pour une durée d'un an. Cette diversité se reflète également en termes de mobilisation des ressources. Certaines de ces ESI survivent presque exclusivement grâce aux subventions. À l'inverse, d'autres sont pratiquement indépendantes de tout soutien public. L'importance du bénévolat varie également fortement. La plupart des contrats de travail ou de stage sont des contrats à durée déterminée.

Nous pouvons inclure dans ce quatrième groupe les coopératives de travail (en Finlande), les entreprises de travail temporaire d'insertion (en France), les organisations liées au marché intermédiaire du travail (au Royaume-Uni) et les entreprises communautaires locales offrant des stages de formation et un travail temporaire d'insertion (au Danemark).

Finalement, il convient de mentionner le fait que divers types d'ESI sont difficiles à classer dans un de ces quatre groupes princi-

aux car elles mettent en œuvre simultanément différents modes d'insertion. Par exemple, les coopératives sociales de type B, en Italie, les régies de quartier, en France, les entreprises d'insertion en région wallonne, des organisations d'insertion en Suisse poursuivent différents objectifs d'insertion pour des groupes-cibles très divers.

La recherche Perse

S'il existe des données empiriques sur ces entreprises sociales d'insertion dans les pays de l'Union européenne, quand elles sont disponibles, elles se limitent à des informations quantitatives de base (nombre d'entreprises, de travailleurs employés). Très peu d'informations sont disponibles sur le mode de fonctionnement de ces entreprises sociales, la manière dont elles mobilisent et combinent les ressources productives, leur mode de gouvernance et la qualité des emplois qu'elles offrent.

C'est pourquoi nous avons choisi le prisme de l'entreprise sociale pour analyser ce champ d'activité. Les différentes lignes théoriques exposées dans le chapitre 1 en termes de gouvernance, de mobilisation des ressources et de co-construction de politiques publiques, fournissent les hypothèses de travail pour explorer plus en profondeur le champ des entreprises sociales d'insertion.

Pour tester nos questions de recherches, 162 entreprises sociales d'insertion, situées dans onze pays européens ont été sélectionnées.

Sciemment, dans l'échantillon, ne sont pas incluses les entreprises sociales à destination des seules personnes handicapées physiques ou mentales qui, dès les années 1960, ont développé des dispositifs spécifiques dans une majorité de pays européens. Cependant, certaines entreprises sociales d'insertion insèrent des personnes handicapées aux côtés d'autres groupes vulnérables; les entreprises de ce type sont représentées dans notre échantillon.

Encadré 2.1

L'échantillonnage des entreprises sociales d'insertion pour le projet Perse

Pour constituer l'échantillon du projet Perse, nous avons sélectionné, dans chaque pays, un sous-groupe de 15 entreprises sociales d'insertion (ESI) à analyser en profondeur. Des études antérieures telles celle de Borzaga et Defourny (2001) avaient clairement montré que le champ des ESI était hétérogène. Le choix des 15 cas a été guidé par la logique d'échantillon raisonné. L'approfondissement, la diversification et la saturation constituent les principes d'un tel échantillonnage. Le premier critère était la représentativité de différents modèles dans l'ensemble du paysage des ESI de chaque pays. Une telle représentativité pourrait être liée au fait que les ESI de ce type :

- sont nombreuses ou que leur nombre est croissant ;
- représentent une voie majeure de développement organisationnel ;
- sont typiques en termes de politiques d'emploi nationales ou régionales ou de stratégies des acteurs sociaux.

Un deuxième critère était la proximité avec l'idéal-type de l'entreprise sociale décrit par les critères EMES, même s'il s'est avéré nécessaire de ne pas se montrer trop rigide dans l'application de ces critères : par exemple, une organisation pouvait être proche des critères EMES, mais, avec le temps, avoir perdu certaines de ces caractéristiques.

Les ESI sélectionnées sont actives dans un large spectre d'activités (voir tableau 2.2). Certaines d'entre elles produisent des biens collectifs, c'est-à-dire des biens dont la consommation se caractérise par la non-rivalité (l'utilisation du bien par une personne n'empêche pas son utilisation par d'autres personnes) et la non-excluabilité

(il existe une difficulté technique à faire porter par les individus le coût de la consommation du bien ou du service). Il s'agit là d'un cas bien connu d'échec du marché, rendant nécessaire une intervention de l'État. Dès lors, il n'est pas surprenant que ce type d'ESI repose financièrement, sur des contrats avec les pouvoirs publics. 18 % des ESI de l'échantillon sont actives dans le recyclage et 8 % dans le jardinage et la régénération urbaine (les activités dans ce dernier secteur ne rentrent pas toutes dans la catégorie des biens collectifs ; par exemple, le jardinage dans un jardin privé n'est pas un bien collectif).

D'autres ESI produisent des biens ou services individuels, pour lesquels l'usager et sa consommation peuvent être clairement identifiés, tels les services d'un restaurant ou ceux à la petite enfance. Cependant, nous pouvons établir une distinction supplémentaire : parmi les biens et services individuels, nous pouvons distinguer les biens individuels purs et les biens quasi collectifs. Ces derniers, en dépit de leur nature divisible, génèrent des bénéfices collectifs outre les bénéfices individuels. Par exemple, les services à la petite enfance produisent des bénéfices privés pour les parents de l'enfant et, simultanément, ils génèrent des impacts positifs pour la communauté en facilitant l'accès des femmes au marché du travail, en renforçant la cohésion sociale dans les régions en difficulté, etc. Pour ces raisons, les services à la petite enfance peuvent être considérés comme un service quasi collectif. Certains biens et services sont aussi quasi collectifs en raison du type de consommateurs auxquels ils s'adressent. Par exemple, un restaurant qui, pour une clientèle vulnérable, pratique des tarifs à bas prix, produit un bien quasi collectif. 18 % des ESI de l'échantillon sont actives dans les services sociaux (services à la petite enfance, services aux personnes âgées, magasins de seconde main pour personnes dans le besoin, livraison de repas, transport de personnes à mobilité réduite, etc.). 3 % des ESI sont actives dans le secteur de l'éducation et 5 % dans le secteur de la culture et des loisirs (centres communautaires, théâtres, centres de loisirs, projets touristiques, etc.). Certains de ces services peuvent être considérés comme

des biens quasi collectifs. On peut dès lors considérer qu'environ un quart des ESI produit des biens quasi collectifs.

Les ESI restantes produisent des biens individuels purs. 12 % fournissent des services aux entreprises (sous-traitance, nettoyage industriel, développement des infrastructures pour les entreprises, consultance, etc.). 9 % fournissent des services aux ménages (nettoyage, shopping, etc.). On peut encore situer les secteurs du transport, de la construction et de la production de biens (bois, vêtements, charpenterie, métal, etc.), le secteur hôtel-restaurant-café, les commerces.

Tableau 2.2 : Type de production des entreprises sociales d'insertion.

Type de production	Nb. de ESI	% de ESI
Services sociaux	29	19 %
Recyclage	28	18 %
Services aux entreprises	19	12 %
Services aux personnes	14	9 %
Entretien urbain	12	8 %
Industrie	10	6 %
Construction	9	6 %
Restaurants et hôtels	8	5 %
Transports et communications	7	5 %
Culture et loisirs	7	5 %
Éducation	5	3 %
Commerce	3	2 %
Services de placement	3	2 %
Agriculture	1	1 %
Total	155	100 %
n/a	7	

Source : Perse

Ces données sont exploitées particulièrement pour les deux chapitres suivants qui portent sur les différents types d'hybridation des ressources et les structures de gouvernance des entreprises sociales d'insertion.

Annexe 1

Les catégories d'entreprises sociales d'insertion et leur sigle

Belgique

EI_b = Entreprises d'insertion (régions wallonne et bruxelloise)
 ETA_b = Entreprises de travail adapté (régions wallonne et bruxelloise)
 EFT_b = Entreprises de formation par le travail (région wallonne)
 AFT_b = Ateliers de formation par le travail (région bruxelloise)
 SW_b = *Sociale werkplaatsen* = ateliers sociaux (région flamande)
 IB_b = *Invoegbedrijven* = entreprises d'insertion (région flamande)
 BW_b = *Beschutte werkplaatsen* = ateliers protégés (région flamande)
 ILDE_b = Initiatives locales de développement de l'emploi (région bruxelloise)
 IDESS_b = Initiatives de développement de l'emploi dans les services de proximité à finalité sociale (région wallonne)
 LDE_b = *Lokale diensteneconomie* = centre local de service (région flamande)
 RES_b = Ressourcerie (régions wallonne, bruxelloise et flamande)
 ESR_b = Entreprises sociales d'insertion active dans la récupération et le recyclage (entreprises n'entrant pas dans un dispositif légal spécifique)

France

CAVA_f = Centres d'adaptation à la vie active
 EI_f = Entreprises d'insertion
 AI_f = Associations intermédiaires
 ACI_f = Ateliers chantiers d'insertion
 RQ_f = Régies de quartier
 ETTI_f = Entreprises de travail temporaire d'insertion
 GEIQ_f = Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification
 EIN_f = Entreprises insérantes

Québec

EA_q = Entreprises adaptées

EI_q = Entreprises d'insertion

ODE_q = Organismes de développement de l'employabilité

Suisse

EA_s = Entreprises adaptées

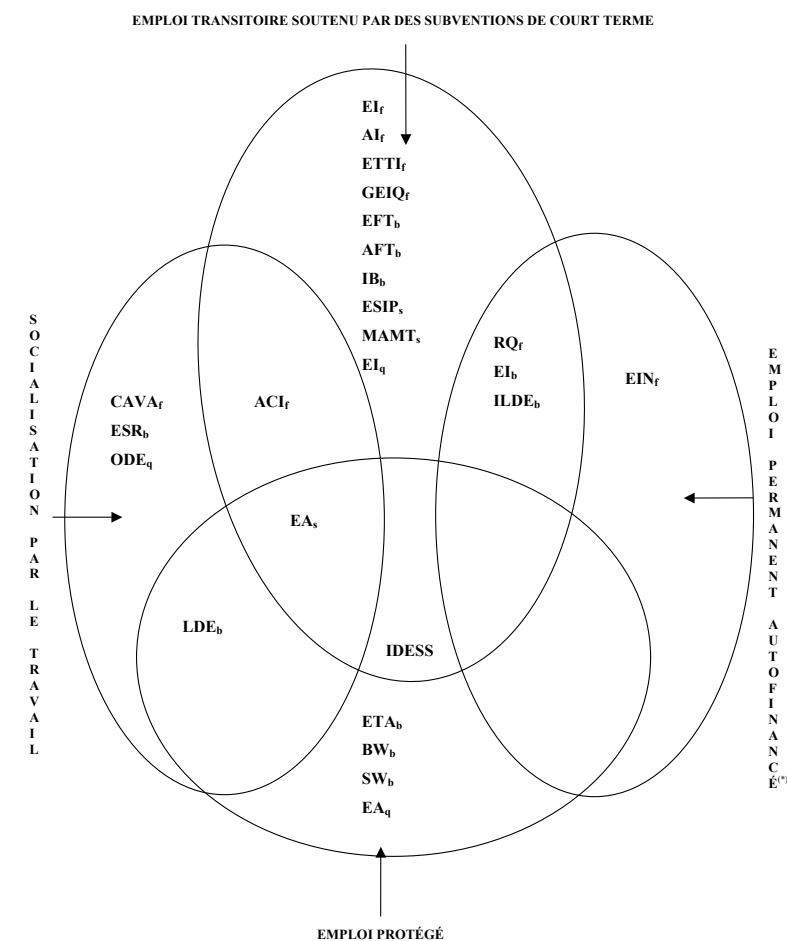
ESIP_s = ESI passerelles

MAMT_s = Mesures actives du marché du travail

Annexe 2

Les modes d'intégration des entreprises sociales d'insertion

Figure 2.2. Les modes d'intégration des entreprises sociales d'insertion.



Partie II

Questions transversales

Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales

Laurent GARDIN

Dans la lignée de Polanyi, la théorisation de l'entreprise sociale par EMES s'appuie sur la distinction de trois grands types d'économie : l'économie marchande où la distribution des biens et services est confiée prioritairement au marché ; l'économie non marchande où la distribution des biens et services est confiée prioritairement à la redistribution organisée sous la tutelle de l'État-social ; l'économie non monétaire dans laquelle la distribution des biens et services est confiée prioritairement à la réciprocité et à l'administration domestique. Laville et Nyssens (2001 : 324-325) concluent : « Si l'on s'appuie sur cette conceptualisation plurielle de l'économie, au-delà de la spécificité relevée dans son émergence, l'entreprise sociale voit sa consolidation conditionnée par sa capacité à articuler dans le temps les trois pôles de l'économie. » L'hybridation ne signifie pas seulement le recours à ces trois types de ressources mais « évoque un équilibre entre ces ressources, négocié avec les partenaires dans le respect de la logique des projets ». Pour parvenir à cet équilibre, à cet agencement triangulaire de trois pôles, le pôle de réciprocité opère « une construction et un ajustement conjoints de la demande et de l'offre de service s'articulant avec les pôles du marché et de la redistribution ».

La réciprocité, « qui exige une réponse adéquate, non une égalité mathématique » (Polanyi, 1983 : 71-72), apparaît alors au cœur de cette définition de l'entreprise sociale²⁰. La valorisation des ressources non monétaires permet tout d'abord de mettre en évidence les ressources de la réciprocité qui, le plus souvent, comme le bénévolat, ne prennent pas de forme monétaire ; elle est aussi un moyen de mettre en évidence certains appuis apportés par la redistribution, souvent oubliés, telles que les exonérations de charges sociales et les mises à disposition de personnel ou de locaux. Or, si les ressources monétaires apparaissent dans les bilans et comptes de résultats des initiatives, les éléments non monétaires directement liés ne sont pas toujours valorisés pour obtenir une vision complète de l'économie de ces initiatives. Ensuite, il convient d'apprécier dans quelle mesure la réciprocité influence les autres types de relations économiques et notamment de préciser dans quelle mesure elle permet un réencastrement des échanges marchands dans des réseaux de solidarité ; dit autrement, il s'agit de voir comment l'échange de biens et services tient compte des objectifs sociaux et socio-politiques qui sont approfondis dans le chapitre suivant.

Appréhender les registres économiques que mobilisent ces initiatives est donc complexe²¹, il faut à la fois saisir :

- *l'origine des ressources* (ex : des ménages, du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur)²² ;
- *l'objet de ces ressources* (ex : réponse aux objectifs économiques, réponse aux objectifs sociaux, réponse aux objectifs socio-politiques) ;

20. Cf. *infra*, chapitre 1.

21. Pour une présentation détaillée de la méthode employée ici, on pourra se référer à Gardin (2008 : 95-110).

22. Pour une meilleure compréhension de la grille d'analyse au niveau européen, nous avons utilisé le terme de tiers secteur entendu comme le secteur d'activité ne regroupant ni les entreprises du secteur privé capitaliste ni les structures relevant du secteur public. Au niveau francophone, on pourrait l'assimiler ici à l'économie sociale et solidaire regroupant les coopératives, mutuelles, associations, entreprises sociales, initiatives solidaires, une partie des fondations...

- *la logique économique d'attribution des ressources* (ex : achats de services, subventions et conventions, dons et bénévolat).

Une telle analyse ne peut donc se limiter à des données chiffrées. Si elle doit s'appuyer, pour les ressources monétaires, sur une analyse du budget, elle doit être complétée par des entretiens avec les responsables de structure pour parvenir à mesurer les ressources non monétaires, et surtout pour saisir les modalités de captation de ces ressources et pour comprendre le fonctionnement économique des organisations. Cette approche a été menée sur un total de 146 entreprises à partir de l'analyse de leurs comptes et d'une démarche compréhensive issue d'entretiens avec leurs dirigeants. Dans chacun des pays, l'échantillon a été construit en veillant notamment à ce que les entreprises aient une certaine ancienneté prouvant leur consolidation économique.

Avant de livrer les résultats de cette recherche, des difficultés méthodologiques sont à signaler. Elles portent sur les problèmes rencontrés pour évaluer monétairement les aides indirectes, notamment en ce qui concerne les exonérations de charges sociales et les exemptions d'impôts, du fait de la complexité de certains dispositifs nationaux. Toujours concernant les ressources non monétaires, l'évaluation quantitative s'est avérée délicate pour certaines ESI, peu habituées à ce type d'analyse et parfois réticentes vis-à-vis de cette démarche. Par ailleurs, les entretiens qualitatifs ont été réalisés avec des représentants des initiatives et il leur a été difficile de répondre aux questionnements portant sur les motivations des apporteurs de ressources. Cette difficulté a entraîné, par exemple, un taux de non-réponses de 28 % à la question portant sur la prise en compte des motivations sociales et socio-politiques dans l'achat de service par les acteurs des différents secteurs. Ce travail permet toutefois d'une part de dresser les caractéristiques générales de l'hybridation des ressources des ESI en Europe et, d'autre part de livrer une première typologie transnationale des modalités d'articulation des ressources prenant en compte leurs caractéristiques. Enfin, il est aussi un

moyen d'approfondir le débat sur la théorisation de l'entreprise sociale concernant l'équilibre économique avec l'école des ressources marchandes qui fonde son approche sur le degré d'inscription dans le marché des entreprises sociales. Ce chapitre s'intéresse à ce recours aux ressources marchandes comme aux autres types de ressources mais appréhende également quelques caractéristiques des marchés sur lesquels se développent les entreprises sociales d'insertion. Ainsi, le risque économique pris par l'entreprise sociale n'est pas appréhendé uniquement par rapport au marché mais prend aussi en compte les ressources de la redistribution dont la mobilisation dans le temps peut s'avérer plus risquée que celle des ressources provenant du marché.

Diversité des relations économiques et des apporteurs de ressources

Comme le montre le tableau 3.1, avec en moyenne 62 % des ressources monétaires, les ventes de biens et services sont le premier type de ressources des ESI. Les subventions représentent 35 %, les dons et cotisations seulement 3 % de leurs ressources monétaires. Il ne faut pas pour autant négliger l'importance des ressources non monétaires qui représentent en moyenne 13 % des ressources totales. Ces ressources non monétaires sont composées d'aides indirectes et de la valorisation du bénévolat qui relativisent l'importance de la vente des biens et services qui représentent, en moyenne, seulement 53 % de leurs ressources totales.

Outre la valorisation des éléments non monétaires, l'autre originalité de notre approche est de s'intéresser à l'origine des ressources. Cette méthode met en évidence la prédominance du secteur public dans l'équilibre économique de ces initiatives, plus de la moitié des ressources des ESI (56 %) provenant de ce secteur. Une simple lecture des documents comptables des initiatives aurait conclu à une part de 32 % des subventions publiques, ou de la redistribution, dans les ESI. Or les pouvoirs publics interviennent également dans l'équilibre économique des entreprises à hauteur de

19 % de leur budget total, à partir de l'achat de biens et de services suivant des modalités qui ne relèvent pas de relations strictement marchandes. En outre, les pouvoirs publics apportent des aides non monétaires à hauteur de 4 %. C'est donc l'origine de près d'un quart (23 %) des ressources totales qui n'est pas mise en évidence par les documents comptables des entreprises. Notre approche montre alors que le secteur public, s'il est le principal pourvoyeur de subventions, est aussi un apporteur d'aides indirectes (exonérations de charges, déductions d'impôts, mises à disposition) et un acheteur de biens et services.

Tableau 3.1 : Hybridation générale des ressources dans les ESI

L'origine des ressources Les types de ressources	Ménages	Secteur Privé	Secteur public	Tiers- secteur	Total des ressources
1. Les ressources monétaires	16 %	15 %	51 %	6 %	88 %
1.1. La vente de biens et services	15 %	15 %	19 %	4 %	53 %
1.2. Les subventions directes			32 %		32 %
1.3. Les dons, cotisations...	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
2. Les ressources non monétaires	5 %	0 %	5 %	2 %	12 %
2.1. La valorisation des aides non monétaires et des subsides indirects	0 %	0 %	4 %	2 %	6,5 %
2.2. La valorisation du travail volontaire	5 %	0 %	0 %	0 %	5,5 %
Total des ressources (monétaires et non monétaires)	21 %	15 %	56 %	8 %	100 %

Source : Perse

Majorité des ressources provenant de la vente de biens et de services (53 %), primauté du secteur public dans l'apport de ressources (56 %), apport non négligeable mais sous-valorisé de ressources non monétaires, telles sont les caractéristiques générales des ressources des ESI. Globalement, ces entreprises hybrident l'ensemble des ressources même si, on y reviendra, des modalités

différentes d'articulation apparaissent. Ces caractéristiques générales présentées, il faut maintenant analyser comment les acteurs de ces expériences parviennent à ces hybridations et comment ils jugent les relations nouées avec les différents apporteurs de ressources.

Les ressources marchandes et leur encastrement socio-politique

Avec 53 % de leurs ressources totales, les ventes constituent les principales ressources de ces entreprises. Cette majorité de ressources marchandes témoigne de l'importance de l'inscription des ESI dans le marché pour leur équilibre économique. Mais ces ressources marchandes présentent des caractéristiques particulières quant à leurs origines et à la manière dont elles se réalisent, du fait de l'importance des réseaux dans leur mobilisation mais aussi de la prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises sociales par les acheteurs.

Les ventes aux ménages représentent 15,5 % et, celles au secteur privé, 14,5 % des ressources totales, soit au total 30 %. Le taux plus ou moins important de ressources provenant du secteur privé ou des particuliers est directement lié à la nature des activités menées. Par exemple, au Portugal où les initiatives étudiées relèvent du champ des services aux personnes, la vente aux particuliers représente la totalité des ventes de services (37 % des ressources). *A contrario*, en Italie, le développement d'activités industrielles par les coopératives sociales montre une forte coopération avec le secteur privé (29 % des ressources contre seulement 6 % avec les ménages).

Quant aux ventes de biens et services au secteur public, elles représentent 19 % soit un montant supérieur à celles effectuées vers le secteur privé ou vers les ménages ; ces ventes se font notamment auprès des municipalités (12 % des ressources totales). Enfin, les ventes au tiers secteur atteignent 4 % du budget total.

Toutefois, les modalités de réalisation de ces ventes de services sont variées et présentent des manières différentes d'aborder à la fois la

prise en compte de préoccupations sociétales, et l'acte marchand d'achat. Les responsables des entreprises sociales ont souligné l'importance des réseaux sociaux dans la mobilisation des ressources, y compris quand celles-ci proviennent du marché. Plus précisément, ils ont été interrogés sur la prise en compte par les acheteurs des objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises sociales dans la réalisation de leurs achats.

Tableau 3.2 : *Prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques par les acheteurs*

L'origine des ventes Les types de ventes	Ménages	Secteur Privé	Secteur public	Tiers- secteur	Total des ventes
Ventes <i>avec</i> prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques par l'acheteur	14 %	16 %	47 %	66 %	31 %
Ventes <i>sans</i> prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques par l'acheteur	59 %	61 %	15 %	16 %	41 %
Non-réponse	26 %	22 %	38 %	18 %	28 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Perse

Cette question a donné lieu à un taux de non-réponse important (28 %), mais des différences très nettes apparaissent entre, d'un côté, les ménages et le secteur privé et, de l'autre, le secteur public et le tiers-secteur. Si une majorité relative de 41 % (57 % si on ne tient pas compte des non-réponses) montre une absence de prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques, celle-ci se manifeste principalement à travers les achats réalisés par les ménages (59 %) et par le secteur privé (61 %). On se trouve alors dans des relations marchandes, qui sont certes pour une partie encastrées dans des réseaux sociaux, mais qui se fondent prioritairement sur la qualité et le prix des biens et des services. Toutefois, les clients peuvent être

motivés par la nature de l'activité produite comme, par exemple, la vente de produits écologiques. Ce n'est pas l'objectif d'insertion des ESI qui motive prioritairement le secteur privé dans l'achat de services, excepté dans des cas relativement rares comme Exodus en Italie qui a noué des partenariats avec des entreprises privées locales.

En revanche, pour près de 47 % des achats du secteur public et pour les deux tiers des achats par le tiers-secteur (respectivement 75 % et 80 % si l'on ne tient pas compte des non-réponses), les objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises sociales font partie des critères de choix des prestataires. Si ces motivations des pouvoirs publics les conduisent à donner la priorité aux ESI, elles ne les empêchent pas d'être exigeants quant à la qualité et au prix des biens et services. On qualifiera alors ces relations économiques de *marchés connaissant un (ré)encastrement socio-politique*.

Les principaux acheteurs publics sont d'abord les institutions municipales, puis les institutions régionales. C'est en Italie que les ventes au secteur public (notamment auprès des municipalités) sont les plus fortes et la prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques, très nettement majoritaire.

La diversité des subventions

Avec 56 % du total des ressources, le secteur public est le plus grand pourvoyeur de fonds suivant des modalités très variées. En plus des ventes de biens et services, qui atteignent 19 % des ressources totales des ESI analysées précédemment et qui, nous l'avons vu, font, l'objet d'un (ré)encastrement socio-politique, les subventions, avec 32 % des ressources totales, constituent les principaux financements publics. Il convient de mettre aussi en évidence les aides indirectes qui représentent 4 % des ressources totales mais dont le montant est sous-estimé car il s'est avéré difficile à mesurer dans certains pays.

Les subventions sont les principales sources de financement public. Elles sont à 46 % délivrées par des institutions nationales et

à 22 % par le niveau régional. Le niveau local, très présent dans l'achat de biens et de services, ne représente que 17 % des subventions publiques. À 79 %, les subventions répondent aux objectifs liés à l'action sur le marché du travail, principalement à travers le cofinancement d'emplois à durée limitée (35 %), le cofinancement d'emplois à durée indéterminée (16 %), le soutien à des activités de réinsertion sur le marché du travail « ordinaire » (7 %) et à celles de conseil et d'accompagnement (5 %).

À 54 %, ces subventions sont attribuées suivant une logique tutélaire²³ imposant types de public, formes d'encadrement, modalités de versement... Dans des proportions moindres, les subventions peuvent aussi être attribuées de manière négociée au niveau national comme au niveau local. La compréhension du caractère négocié ou non d'un financement public peut être délicate. Une subvention peut être perçue comme tutélaire pour l'organisation de base, mais à un niveau national ou régional, les regroupements d'ESI peuvent être en position de dialogue avec les pouvoirs publics et estimer ainsi se situer dans une régulation négociée. Nous avons pris en compte ici uniquement l'appréciation des dirigeants d'ESI au niveau local.

Les ressources non monétaires du secteur public, quant à elles, visent principalement à favoriser les activités sur le marché du travail et sont représentées, à 46 %, par des mises à disposition de personnel, à 18 %, par des mises à disposition d'équipements (locaux principalement) et, à 35 %, par des exonérations de charges sociales, déductions d'impôts... Malgré un montant non négligeable, ce taux est sous-évalué. On distingue les aides non monétaires attribuées à partir de négociations avec les municipalités, et portant sur des mises à disposition, de celles centrées principalement sur des exonérations de charges sociales et d'impôts attribuées par le niveau national sans qu'un dialogue ne soit instauré avec les ESI.

23. Voir chapitre 5 sur les politiques publiques.

Les ressources de la réciprocité

Les ressources de la réciprocité se traduisent principalement par la valorisation du bénévolat et, dans une moindre mesure, par les dons et les aides non monétaires.

On a noté que les achats effectués par le tiers-secteur étaient ceux qui prédominaient en prenant en compte les objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises sociales, dans des proportions supérieures même à celles que l'on trouve pour les achats effectués par le secteur public. Les acteurs du tiers-secteur apparaissent donc comme des alliés des ESI, même si leurs achats ne représentent que 4 % des ressources totales. Cette place d'alliés des acteurs du tiers-secteur se manifeste aussi avec le versement de dons et de cotisations qui atteint 1,4 % des ressources totales et les aides non monétaires (1,7 %) qu'ils fournissent, notamment à partir de mises à disposition de personnel et de matériel. Ces appuis se font, quasi exclusivement, à partir de négociations, dans une logique d'entraide, portant sur l'ensemble du projet des entreprises sociales. C'est en Italie, avec 11 % des ressources, que les dons du tiers-secteur sont les plus importants et traduisent des objectifs de mutualisation territoriale des consortiums de coopératives et du tiers-secteur. Le tiers-secteur se situe juste après le secteur public en termes d'aides non monétaires et bien avant le secteur privé, pour lequel les dons monétaires et les aides indirectes ne représentent respectivement que 0,2 % et 0,4 % des ressources. Les particuliers, quant à eux, n'interviennent quasiment pas à travers des aides indirectes, mais procurent 0,6 % des ressources monétaires grâce à leurs dons. C'est principalement à travers le bénévolat que se manifeste l'implication réciproitaire de ces derniers.

Le bénévolat représente 4 % des ressources. Les bénévoles « ordinaires » fournissent 34 % de ce bénévolat, les salariés 28 % et les administrateurs 26 %. Si les motivations apparaissent résulter à 40 % de logiques d'entraide, elles sont à 30 % dans des logiques de charité (et proviennent à 17 % d'un choix politique). Mais il est difficile de distinguer si les motivations de l'engagement bénévole

relèvent de l'entraide mutuelle, de la charité ou de choix politiques. Si l'entraide et le choix politique apparaissent comme les principales motivations affichées, il faut reconnaître que les responsables sont gênés pour qualifier de charitable l'action des bénévoles.

Enfin, 39 % des ESI cherchent à développer le travail volontaire ; la priorité est avant tout de créer de l'emploi, ce qui apparaît antinomique avec la recherche de bénévoles pour participer à la production. Malgré cette tendance générale, la mobilisation du bénévolat est toutefois très variable suivant les pays, ainsi en Irlande 80 % des entreprises étudiées encouragent le développement de l'activité volontaire, mais aussi selon les initiatives. Ce sont ces types d'articulations différentes que nous allons maintenant explorer à partir de la construction d'une typologie transnationale.

Une typologie des modes d'hybridation

Au-delà des moyennes dégagées sur l'ensemble de l'échantillon étudié, il est nécessaire d'approfondir s'il est possible de dégager des différences d'hybridation suivant les pays et une typologie des modes d'hybridation dépassant les frontières.

Au-delà des différences nationales, l'hybridation comme réalité

Les modalités d'hybridation des ressources sont très différentes d'un pays à l'autre. Les ventes représentent ainsi les trois-quarts des ressources des entreprises finlandaises contre moins de 30 % en Allemagne et en Irlande.

Le bénévolat valorisé monétairement atteint 17 % des ressources en Allemagne et est quasiment absent au Portugal²⁴. Ainsi, on doit

24. La situation dans ce pays est particulière dans le sens où les *Empresas de Inserção*, « entreprises d'insertion » de création récente, ont été initiées à partir de grandes associations sous l'effet de politiques publiques qui n'ont pas impliqué les acteurs de la société civile et donc la mobilisation de bénévolat. Toutefois, les chercheurs nationaux estiment que le bénévolat existe mais que les associations rechignent à le mettre en évidence (Perista, Nogueira, Portugal, 2004 : 12).

Tableau 3.3 : Types de ressources des ESI suivant les pays

	Allemagne	Irlande	Portugal	Suède	Danemark	France	Belgique	Roy.-Uni	Italie	Espagne	Finlande	Moy.
Ventes	25 %	29 %	38 %	42 %	52 %	58 %	60 %	65 %	71 %	71 %	75 %	53 %
Subventions	53 %	60 %	62 %	38 %	35 %	27 %	19 %	31 %	6 %	16 %	6 %	32 %
Dons, cotisations	0 %	2 %	0 %	3 %	3 %	1 %	0 %	1 %	11 %	5 %	0 %	2 %
Aides indirectes	5 %	2 %	0 %	14 %	5 %	12 %	13 %	1 %	8 %	2 %	10 %	7 %
Bénévolat	17 %	7 %	0 %	2 %	5 %	2 %	8 %	1 %	4 %	5 %	8 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Perse

Tableau 3.4 : Origines des ressources des ESI suivant les pays

	Allemagne	Suède	Danemark	Roy.-Uni	Portugal	Irlande	France	Belgique	Espagne	Italie	Belgique	Finlande	Moy.
Ménages	15 %	11 %	20 %	20 %	36 %	33 %	11 %	11 %	25 %	10 %	22 %	30 %	21 %
Secteur privé	7 %	17 %	7 %	8 %	0 %	2 %	21 %	21 %	25 %	28 %	24 %	30 %	15 %
Secteur public	76 %	68 %	66 %	64 %	64 %	63 %	56 %	56 %	46 %	45 %	39 %	29 %	56 %
Tiers-secteur	3 %	5 %	7 %	8 %	0 %	2 %	12 %	12 %	5 %	17 %	15 %	11 %	8 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Perse

relever que les ESI ne s'appuient pas uniquement sur des ressources marchandes et non marchandes, mais aussi sur des ressources non monétaires dont une partie provient de la réciprocité.

Outre la présence de la réciprocité, l'importance primordiale du secteur public pour l'équilibre économique des entreprises sociales d'insertion est confirmée pour l'ensemble des pays. Dans sept pays sur onze, plus de la moitié des ressources proviennent du secteur public, dans trois autres pays ces ressources sont quantitativement les premières mobilisées, il n'y a qu'en Finlande qu'elles arrivent derrière les ressources provenant des ménages et du secteur privé.

Cinq types de mobilisation des ressources

L'analyse menée dans la première partie porte sur la moyenne générale [des moyennes] des ressources des ESI dans chacun des onze pays. Cette approche, qui a le mérite de mettre en évidence leur inscription dans une pluralité de contextes nationaux, tend toutefois à gommer les différentes formes d'hybridation entre groupes d'entreprises. Au-delà de l'approche par pays qui, à partir d'un échantillon de 146 expériences, rend difficile une classification nationale, la construction d'une typologie transversale aux différents pays est apparue pertinente pour la compréhension de la dynamique des entreprises. Nous avons choisi comme critère de distinction entre les entreprises, la présence ou l'absence de la réciprocité dans les ressources mobilisées, puis l'importance respective, d'une part des ressources marchandes et du marché réencastré et, d'autre part, des ressources de la redistribution. Sur les 146 expériences constituant l'échantillon, 38 %²⁵ n'intègrent quasiment pas de ressources de la réciprocité alors qu'une très large majorité (62 %) mobilisent la

25. Ce groupe est surreprésenté car il intègre les quinze *Empresas de Inserção* portugaises pour lesquelles, on l'a vu, l'absence de ressources de la réciprocité dans l'analyse résulte plus de difficultés d'approche des initiatives que d'un véritable défaut de la réciprocité dans leur fonctionnement. Si l'on retranchait l'échantillon portugais des entreprises analysées, la proportion d'entreprises n'intégrant pas la réciprocité ne serait que de 31 %.

réciprocité mais aussi, dans des proportions différentes, le marché et la redistribution. À partir de ces critères, cinq grands types d'articulation des ressources se dégagent. Nous allons maintenant approfondir les caractéristiques socio-économiques de ces différents types d'ESI.

Tableau 3.5 : Types d'hybridation des ressources des entreprises sociales d'insertion

	1. ESI de la redistribution	2. ESI mixtes	3. ESI marchandes et de marché réencastré socio-politiquement	4. ESI mobilisant la réciprocité et la redistribution principalement	5. ESI mobilisant la réciprocité et les marchés et marchés réencastrés principalement	Moyenne
Marché	9 %	45 %	53 %	9 %	43 %	33,5 %
Marché encastré	0 %	11 %	44 %	16 %	31 %	22,2 %
Redistribution	90 %	44 %	4 %	62 %	16 %	36,9 %
Réciprocité	0 %	0 %	0 %	13 %	11 %	7,4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre	11 (7 %)	25 (17 %)	20 (14 %)	39 (27 %)	51 (35 %)	146 (100 %)

Source : Perse

Une minorité d'entreprises sociales d'insertion ne mobilisant pas la réciprocité

Cinquante-six ESI s'inscrivent presque exclusivement dans le marché ou la redistribution, ou dans un mixte de ces deux économies, sans intégrer de ressources réciprocity, ou alors de manière marginale. On distinguera parmi elles :

- les ESI de la redistribution ;
- les ESI mixtes intégrant marché et redistribution ;
- les ESI de marché et de marché réencastré socio-politiquement.

Les onze *ESI de la redistribution* dépendent presque exclusivement de subventions. Celles-ci représentent au minimum 70 % de leurs ressources. En moyenne, pour ces onze entreprises, les subventions atteignent 90 % et les ventes de service, qui, pour leur quasi-totalité, se réalisent sans prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques, 9 % du budget total. Ces exemples sont rares ; il s'agit notamment d'entreprises allemandes, de certaines entreprises d'insertion portugaises, d'initiatives suédoises et irlandaises. Ce fort ancrage dans la redistribution s'explique de différentes manières.

En Allemagne, ceci se comprend grâce à la construction des ESI par des collectivités locales, à leur inscription dans les politiques publiques en direction des chômeurs (et plus particulièrement des personnes dépendantes de l'aide sociale) mais aussi à la poursuite d'activités d'utilité collective. Trois des quinze *Empresas de Inserção* portugaises qui fournissent des services aux particuliers s'inscrivent dans la redistribution du fait de leur implantation géographique dans des zones déshéritées, pour rendre des services à une population peu solvable. En Suède, ces initiatives particulièrement dépendantes des financements publics ont un public de handicapés mentaux où le travail social et thérapeutique est fort.

De manière transversale, ces ESI se caractérisent par le fait d'être majoritairement initiées par des structures publiques ou de grosses organisations du tiers-secteur mobilisant peu le bénévolat, de toucher un public en très grande difficulté, et de développer des activités productives d'utilité collective (environnement, aide aux personnes à faible revenu...).

Dans les vingt-cinq *ESI mixtes intégrant marché et redistribution*, la réciprocité représente moins de 1 % des budgets. Ce groupe est composé de onze des quinze *Empresas de Inserção* portugaises dont une majorité de ressources provient de la redistribution. Ces entreprises d'insertion sont généralement créées par des associations-mères qui ne cherchent pas à mobiliser un bénévolat sur ces nouveaux projets. Dans ce groupe, on trouve aussi la majorité des centres de travail finlandais déjà anciens qui ne mobilisent la récipro-

cité que lors de leur phase de création, à travers des dons pour le montage des structures. Les autres expériences sont réparties dans différents pays et ne constituent pas des groupes identifiés par la recherche. Toutefois globalement on relève de forts liens entre ces initiatives et des dispositifs publics nationaux, qui, comme au Portugal, ont cadré les modalités de fonctionnement de ces entreprises sans s'intéresser à la prise en compte de la réciprocité dans celui-ci.

Plus de 90 % des ressources des vingt *ESI de marché et de marché réencastré socio-politiquement* proviennent de la vente de biens et services, moins de 1 %, des ressources de la réciprocité et, de 0 à 9 % de la redistribution. Ce groupe comprend principalement un tiers des entreprises étudiées au Royaume-Uni (cinq), trois expériences danoises, trois expériences espagnoles et des exemples variés dans six autres pays. On trouve parmi ces entreprises des initiatives clairement ancrées sur des marchés, travaillant avec des populations solvables et des organisations privées ou publiques en pratiquant des prix courants sans appuis spécifiques des pouvoirs publics. L'absence de financement spécifique des pouvoirs publics au regard de l'activité d'insertion ne résulte pas seulement d'une volonté d'autonomie des ESI mais aussi, plus souvent, d'une absence de possibilité de partenariat avec ces instances. La majorité des ventes de ces entreprises s'effectue auprès du secteur public et avec une prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques dans des proportions plus importantes que la moyenne. Les ressources du secteur public représentent 43 % des ressources totales pour ce groupe (contre 19 % en moyenne pour l'ensemble des entreprises), et 45 % du total des ventes contre 36 % en moyenne pour l'ensemble des entreprises. Le taux de réalisation de ventes prenant en compte des objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises atteint 45 % des ventes (contre une moyenne de 40 % sur l'ensemble des ESI). Cette prise en compte des objectifs sociaux dans la réalisation des ventes vient compenser l'absence de subventions publiques. La prise en compte des objectifs sociaux et

socio-politiques n'est toutefois pas l'apanage des seuls pouvoirs publics et se manifeste aussi chez les ménages et certains acteurs du secteur privé.

Au final, ces ESI utilisent des statuts commerciaux intégrant le plus souvent des principes coopératifs ou de services pour la communauté : coopératives de travailleurs britanniques, italiennes, finlandaises... *community business* britanniques, *community enterprise* suédoises... Si leurs ressources se réalisent en moyenne autour de 95 % de la vente de biens et de services, dont une partie avec les particuliers et le secteur privé, il ne faut pas négliger dans ce groupe les ventes de services au secteur public et la prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques par les acheteurs, que ce soit pour les services d'utilité collective rendus (garde d'enfants, recyclage...), ou pour la réalisation de l'activité même d'insertion.

Une majorité d'entreprises sociales hybrides intégrant la réciprocité

Plus de 90 expériences sur 146, soit 63 % de l'échantillon, intègrent la réciprocité pour une valorisation monétaire supérieure à 1 % du budget total, mais dans des proportions différentes. On distinguera deux groupes :

- *les ESI mobilisant la réciprocité avec prédominance de la redistribution*, pour lesquelles les aides publiques directes et indirectes sont supérieures aux ventes et où la réciprocité atteint en moyenne 13 % du budget total ;
- *les ESI mobilisant la réciprocité avec prédominance du marché et du marché réencastré*, le plus important des groupes en nombre, où les ventes sont supérieures à l'apport de subventions publiques et où la réciprocité atteint en moyenne 11 % du budget total.

Les 39 *ESI mobilisant la réciprocité avec prédominance de la redistribution*, soit 27 % de l'échantillon, ont des ressources provenant de la redistribution supérieures à celles générées par la vente de

biens et services. Les aides directes et indirectes atteignent en moyenne 62 % de leur budget total, les ressources de la réciprocité 13 %, les ventes 25 % avec une majorité d'entre-elles qui intègrent les objectifs sociaux et socio-politiques (16 % des ressources totales).

Les organisations de ce groupe présentent l'une ou l'autre de ces quatre caractéristiques : une création récente, un ciblage de public particulièrement en difficulté, la réalisation de services d'utilité collective (ou une finalité sociale multiple), la forte présence de la société civile dès la création.

En Irlande, où plus des deux tiers des ESI se trouvent dans cette catégorie et où, rappelons-le, 85 % des ESI cherchent à développer le bénévolat (contre 34 % en moyenne en Europe), l'accent est porté sur l'importance des ressources réciprocaires et des réseaux sociaux, tant pour l'émergence que pour la consolidation des *Local Development ESI* et des *Social Economy ESI*, même si certaines formes de réciprocité apparaissent moins présentes dans ce dernier type d'entreprise sociale à statut commercial.

Dans ce groupe, on notera aussi la présence des entreprises danoises à statut associatif ou de fondations (Hulgard, Bisballe, 2004). Nombre d'éléments expliquent l'articulation des ressources de ces ESI s'appuyant principalement sur la redistribution, mais aussi la réciprocité et des ressources provenant de la vente de services prenant en compte les objectifs sociaux de l'entreprise. Ces éléments sont essentiellement : le fort ancrage dans les réseaux sociaux locaux, le bénévolat important, mais aussi l'appui des associations-mères, les statuts associatifs ou de fondations, la production à finalité sociale multiple portant sur l'insertion mais aussi sur les services rendus, l'accueil de personnes en insertion en très grande difficulté.

Les ESI mobilisant la réciprocité avec prédominance du marché et du marché (ré)encastré sont les plus nombreuses, avec un effectif de 51 sur 146, elles représentent 35 % de l'échantillon. Ces entreprises s'inscrivent dans le marché mais parviennent également à vendre

leurs produits par la prise en compte de leurs objectifs sociaux et socio-politiques. La redistribution est mobilisée pour financer leur activité d'insertion, et la réciprocité, en moyenne plus limitée que pour les ESI mobilisant la réciprocité avec prédominance de la redistribution, prend des formes et des volumes variés. Deux sous-types sont à distinguer, selon la nature et l'importance de la réciprocité dans l'économie de ces ESI.

Le premier sous-type se caractérise par une mobilisation forte de la réciprocité (notamment de bénévoles et du tiers-secteur) et des ressources marchandes, motivées par les objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises dans presque la moitié des ventes réalisées. Certaines entreprises sociales allemandes, fortement ancrées dans des réseaux locaux, symbolisent cette forme d'entreprise sociale.

Les initiatives finlandaises, basées sur l'entraide mutuelle, témoignent d'une articulation entre marché et réciprocité prenant des formes différentes. Celles soutenues par les associations nationales ou régionales mobilisent une réciprocité qui prend la forme de dons monétaires, alors que celles qui sont en coopérative mobilisent plutôt le bénévolat. Les deux tiers des coopératives sociales italiennes se retrouvent au cœur de ce groupe avec un tiers de coopératives pour lesquelles la réciprocité est supérieure à la moyenne européenne, et un autre tiers de coopératives pour lesquelles elle lui est inférieure. Avec l'Allemagne, l'Italie est le pays de notre échantillon où la réciprocité est la plus forte notamment à travers les dons faits aux entreprises par les autres organisations du tiers-secteur qui dépassent 10 % de leur budget total. Les autres formes de réciprocité se manifestent par le bénévolat, résultant principalement de l'engagement des administrateurs. En outre, la moitié des coopératives sociales italiennes cherchent à développer le bénévolat, soit un taux plus fort que la moyenne européenne de 34 %. Pour ces coopératives sociales, le montant des ressources de la réciprocité dépasse celui des ressources de la redistribution (sachant toutefois que ces dernières sont sous-estimées du fait de la non-valorisation des exonérations de charges sociales).

Ceci se traduit aussi par un fort ancrage local des coopératives sociales italiennes et des relations privilégiées avec les collectivités publiques, non pas à travers le versement de subventions, mais plutôt à partir de l'obtention de marchés publics qui, pour les trois quarts, prennent en compte les objectifs sociaux et socio-politiques des coopératives.

Dans les cas suivants, constituant le second sous-type, la réciprocité est présente mais l'investissement bénévole est souvent vécu comme une contrainte liée à l'insuffisance de ressources du marché ou de la redistribution. Il en va ainsi pour une partie des entreprises espagnoles, des entreprises allemandes à orientation marchande et des entreprises d'insertion belges, ces dernières témoignant d'une prédominance de ressources marchandes conjuguée avec des ressources de la redistribution finançant les objectifs d'insertion, et une réciprocité qui, bien qu'existante, reste principalement limitée à un « volontariat contraint » des travailleurs. Cette moindre implication des bénévoles les rapproche des entreprises à orientation marchande allemandes, qui ont, en outre, la particularité de s'inscrire dans des réseaux territoriaux pour asseoir leur activité marchande.

Au final, ces ESI, fortement présentes sur les marchés et marchés encadrés, ont plutôt des statuts de coopératives. Elles mobilisent la redistribution à travers des subventions centrées sur leur activité d'insertion, et une réciprocité prenant des formes variées : mobilisation des réseaux sociaux, appui de structures-mères, volontariat de bénévoles mais aussi volontariat contraint des salariés.

Tableau 3.6 :
Caractéristiques des entreprises sociales d'insertion
selon leur hybridation des ressources

Types d'hybridation des ressources Caractéristiques	1. ESI de la redistribution	2. ESI mixtes	3. ESI marchandes et de marché réencadré socio-politiquement	4. ESI mobilisant la réciprocité et la redistribution principalement	5. ESI mobilisant la réciprocité et les marchés et marchés réencadrés principalement
Nombre et pourcentage dans l'échantillon	11 (7 %)	25 (17 %)	20 (14 %)	39 (27 %)	51 (35 %)
Exemples d'entreprises	Entreprises allemandes municipales, une partie des <i>Empresas de Inserção</i> portugaises et quelques coopératives sociales suédoises	<i>Empresas de Inserção</i> portugaises, centres de travail finlandais dépendant de grandes associations	Coopératives de travailleurs, <i>community businesses</i> britanniques, entreprises communautaires suédoises	Associations belges, <i>Local Development ESI</i> et des <i>Social Economy ESI</i> irlandaises, centres d'adaptation à la vie active français	Entreprises d'insertion belges, la plupart des coopératives sociales italiennes, <i>ESI</i> allemandes ancrées dans des réseaux locaux, coopératives de travailleurs finlandaises
Mode de vente des biens et services	Très faibles ventes mais basées essentiellement sur des rapports strictement marchands	Essentiellement sur des rapports strictement marchands	Variable mais importance des ventes encadrées socio-politiquement (ventes au secteur public reconnaissant les objectifs socio-politiques)	Marchés encadrés socio-politiquement	Variable mais importance des marchés encadrés socio-politiquement

Niveaux et type d'aides publiques	Liée à l'activité et/ou à l'embauche de personnes très en difficulté	Subventions importantes principalement liées à l'insertion	Presque inexistantes mais appui des collectivités locales à travers des achats sur des marchés encadrés socio-politiquement	Liée à l'activité et/ou à l'embauche de personnes très en difficulté	Généralement limitée aux activités d'insertion
Niveaux et type de réciprocité	Initiées par le secteur public ou des associations mères ; très faible mobilisation de la réciprocité	Liens forts avec les dispositifs publics et/ou création à partir de grosses associations pré-existantes mobilisant peu la réciprocité	Entreprise mise en place par des entrepreneurs seuls ou collectifs sans participation bénévole mais avec une mobilisation de réseaux sociaux parfois bien établis	Mobilisation de bénévoles et appui du tiers-secteur en lien avec l'activité et fondée sur des réseaux de solidarité	Initiées à partir de réseaux sociaux locaux. Mobilisation de bénévoles et surinvestissement des travailleurs variable suivant les organisations
Personnes en insertion	Forte proportion de salariés avec de très grandes difficultés	Forte proportion de salariés de bas de niveaux de qualification	Variable mais avec une forte représentation de jeunes qualifiés sans emploi	Variable mais avec une forte représentation de travailleurs ayant des profils permettant l'accès à l'emploi	Variable
Principales activités de production	Variés	Services sociaux (10), services aux particuliers (4), jardinage (2)	Variés, recyclage (5), services aux entreprises (4), construction (2), restauration (2)	Services sociaux (9), recyclage (8), services aux particuliers (3), restauration (3), industrie (3)	Recyclage (12), services aux entreprises (8), jardinage (7), construction (5)
Principaux statuts			Coopérative	Association	Coopérative

Source : Perse

Conclusion

Au-delà de la diversité des types d'hybridation des économies que nous venons d'exposer, cette étude nécessite le dépassement d'une approche du financement des entreprises sociales selon laquelle celles-ci, comme toutes entreprises, ne mobiliseraient que des ressources marchandes et non marchandes, provenant du secteur public, pour compenser le manque de productivité et les besoins d'accompagnement et de formation de leurs salariés en insertion. Une telle perspective néglige plusieurs faits : la réalité des marchés sur lesquels se positionnent ces entreprises grâce à la mobilisation de leurs réseaux sociaux ; l'existence de marchés prenant en compte les objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises ; l'importance du secteur public comme apporteur de ressources ; la mobilisation de ressources réciprocales. Ces entreprises ne s'inscrivent pas dans une mixité de ressources marchandes et redistributives mais dans une hybridation plus complexe s'appuyant sur quatre types de relations économiques : le marché, la redistribution, mais aussi le marché (ré)encadré socio-politiquement et la réciprocité.

Une référence au marché à relativiser

Cette analyse de l'économie des entreprises sociales d'insertion remet en cause des *a priori* sur ces expériences que les pouvoirs publics, comme d'ailleurs certains de leurs regroupements, ont tendance à appréhender à partir de leur inscription dans le marché. Ainsi, en France, dès la première reconnaissance de l'entreprise d'insertion par l'économie, l'administration estime que celle-ci « produit des biens et des services marchands comme toute entreprise. [...] Elle doit présenter toutes les garanties de viabilité économique » (Ministère des affaires sociales et de l'emploi, 1988) et la Charte du Comité national des entreprises d'insertion adoptée après cette reconnaissance étatique signale que « l'entreprise d'insertion produit des biens et des services et son activité est exercée avec les mêmes règles, les mêmes droits et la même rigueur que toute entre-

prise aux conditions du marché » (CNEI, 1992). La redistribution, mobilisée à travers des subventions publiques, viendrait juste compenser le déficit de productivité des personnes en insertion, leur accompagnement social, leur formation, le sur-encadrement que cela entraîne.

Si les budgets de ces entreprises confirment ce type de fonctionnement économique mixte s'appuyant sur le marché et la redistribution, il convient aussi de rechercher les types de marché mobilisés par ces entreprises, les modalités d'implication des pouvoirs publics dépassant la simple compensation du coût de l'insertion, et enfin souligner l'importance d'un principe économique le plus souvent ignoré : la réciprocité.

La réciprocité et le réencastrement des relations marchandes

La réciprocité apparaît comme un apport de ressources dont la valorisation monétaire ne permet pas de mesurer toute l'ampleur. Au-delà de l'appui des autres organisations du tiers-secteur à travers des aides directes et indirectes, au-delà de l'implication volontaire des administrateurs, des bénévoles, des travailleurs, la réciprocité se manifeste aussi par une capacité à construire des relations économiques marchandes prenant en compte les objectifs sociaux et socio-politiques des ESI.

L'analyse des relations économiques entre acheteurs et ESI montre que ceux-ci ne sont pas mus uniquement par la recherche de la maximisation du gain matériel. On assiste à une volonté de prise en compte de l'autre dans des relations qui sont pourtant centrées sur l'échange de biens et de services à partir de la fixation de prix. Granovetter (2000, p. 204) a mis en évidence l'importance des réseaux sociaux dans la construction et le fonctionnement des marchés soulignant l'encastrement réticulaire des relations marchandes. En s'intéressant à la prise en compte des objectifs socio-politiques dans les ventes des ESI, l'analyse montre que celles-ci participent, non seulement d'un encastrement réticulaire

du marché, mais aussi d'un (ré)encastrement socio-politique du marché.

Si, comme toute entreprise, les ESI produisent des biens et des services marchands et peuvent s'appuyer sur des réseaux sociaux locaux, ce qui est peu souvent mis en évidence, tient à la prise en compte, par les acheteurs, de leurs objectifs sociaux et socio-politiques. Le (ré)encastrement des marchés se fait moins avec les ménages et le secteur privé qu'avec les pouvoirs publics dont les achats aux ESI sont motivés, pour les trois-quarts, par leurs objectifs sociaux et socio-politiques, que ceux-ci soient simplement liés à l'insertion de personnes en difficulté ou qu'ils s'accompagnent de la prise en compte de leur production d'utilité sociale (activités environnementales, services sociaux, contribution au développement local, à la cohésion sociale...). Cette mobilisation du secteur public relativise leur inscription dans un marché qui ne serait pas sujet à différents types de régulation.

Nous avons posé comme hypothèse que la réciprocité pouvait jouer un rôle central dans les entreprises sociales en influençant la manière dont sont mobilisées les ressources du marché et de la redistribution. Le tableau 3.7 livre les moyennes respectives des différents types d'économie dans chaque quartile constitué à partir du poids de la réciprocité dans les cent quarante-six expériences. On ne repère pas de corrélation entre l'importance de la réciprocité et celle de la redistribution : si dans le quartile où la redistribution est la plus forte (41,2 %), la réciprocité est la plus faible – et pourrait laisser supposer un désengagement de la redistribution au profit de la réciprocité –, dans le quartile où la réciprocité est la plus forte, la redistribution atteint un pourcentage moyen de 36,8 %.

**Tableau 3.7. Corrélation entre la réciprocité
et les autres principes économiques**

Quartile réciprocité	Redistribution	Marché (ré)encasté	Marché	Réciprocité	Total
≥ 9,11 %	36,8 %	19,5 %	20,4 %	23,3 %	100 %
≥ 2,9 % < 9,11 %	34,9 %	27,0 %	32,6 %	5,5 %	100 %
> 0,1 - < 2,9 %	33,9 %	31,7 %	33,2 %	1,3 %	100 %
≤ 0,1 %	41,2 %	13,1 %	45,7 %	0,0 %	100 %
Moyenne	36,9 %	22,2 %	33,5 %	7,4 %	100 %

Source : Perse

En revanche, il apparaît très nettement que c'est dans le quartile des ESI où la réciprocité est la plus faible, que les relations économiques se réalisent le plus avec une logique marchande, l'écart étant de 32,6 points entre la réalisation des ventes à travers le marché (45,7 %) et celles réalisées à partir de « marchés (ré)encastés socio-politiquement (13,1 %) ». Alors que dans les autres catégories, si les ressources du marché (ré)encasté sont toujours inférieures aux ressources marchandes, l'écart varie de 5,6 points à 0,9 point. Au-delà de l'apport de ressources monétairement valorisables, la réciprocité apparaît alors comme un moyen de (ré)encasté les relations marchandes en leur faisant prendre en compte les objectifs sociaux et socio-politiques des ESI.

Les rapports à la redistribution

Avec ces achats par le secteur public mais aussi les aides indirectes qu'il leur procure, celui-ci est le fournisseur de ressources majoritaire des ESI. Menacées d'accusation de concurrence déloyale par le secteur privé lucratif, les ESI peuvent rechigner à mettre en évidence leur rapport privilégié avec le secteur public et l'importance de la réciprocité pour leur équilibre économique, alors que ceux-ci

apparaissent vitaux. L'introduction de clauses d'insertion dans les marchés publics (cf. encadré 3.1) est un moyen de reconnaître ces relations même si elle fait encore l'objet de débats quant aux types de régulation qu'elle entraîne.

Encadré 3.1.

Les clauses d'insertion en France

Deux types de disposition sont notamment utilisés dans le code des marchés publics pour introduire des clauses d'insertion. L'article 14 du Code des marchés publics permet l'introduction des clauses sociales et environnementales. Il se situe au niveau de l'exécution du marché. Les critères d'attribution restent la valeur technique, le prix, le coût de maintenance, le délai de réalisation, etc. Mais, pour être retenues, les entreprises classiques qui soumissionnent doivent consacrer une partie des heures de travail générées par le marché à une action d'insertion. Pour ce faire, le marché peut impliquer des associations intermédiaires, des entreprises de travail temporaire d'insertion et des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification et, dans une moindre mesure, des entreprises d'insertion. L'article 30, quant à lui, permet de reconnaître le service de qualification et d'insertion professionnelles dans l'objet même du marché qui peut alors relever d'une procédure allégée, il est plus particulièrement adapté aux ateliers et chantiers d'insertion, voire aux Régies de quartier qui vont répondre directement à ces marchés. L'article 14 et l'article 30 ont donc des conséquences différentes sur la nature des marchés mis en œuvre et l'utilisation d'un même article connaît des différences notamment quant aux conditions d'application d'une concurrence entre acteurs. L'article 14 stipule que « la définition des conditions d'exécution d'un marché dans les cahiers des charges peut viser à promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, à lutter contre le chômage ou à protéger l'environnement. Ces conditions d'exé-

cution ne doivent pas avoir d'effet discriminatoire à l'égard des candidats potentiels ». Il s'agit d'introduire des dimensions sociales définies à partir de choix politiques locaux dans les logiques de marché. On peut en ce sens désigner ce mouvement comme un (ré)encastrement socio-politique du marché au sens où l'entend Polanyi (1983). Les relations marchandes prennent, en partie, en compte la question de l'emploi local.

Concernant l'article 30, les doctrines et pratiques d'utilisation de cet article sont diversifiées. Un des points de divergences tient aux modalités voire à l'absence de mise en concurrence. L'article 30 permet de passer des marchés d'insertion sociale par une « procédure allégée ». Il est admis que certains de ces marchés peuvent être passés « sans publicité préalable et même, éventuellement, sans mise en concurrence en raison de leur objet ou de situations répondant à des motifs d'intérêt général » (Alliance Ville Emploi, 2007). L'utilisation, différente suivant les territoires, montre que l'article 30 peut être un moyen de développer la concurrence entre chantiers et ateliers d'insertion, mais peut aussi ne pas remettre en cause des rapports territoriaux privilégiés entre maître d'ouvrage et structures d'insertion. En schématisant, une première orientation introduit des logiques concurrentielles sur des objets comme l'insertion où elle était inconnue, et la seconde reproduit des logiques proches des mécanismes de financement par subvention. Entre ces deux extrêmes, une troisième position apparaît, il s'agirait d'admettre une pluralité d'offres en capacité d'être en réseau et d'influer sur les critères qui fondent le coût de l'insertion à savoir les niveaux d'encadrement sociaux et techniques, de formation...

Source : d'après Bucolo, Gardin et Philippe (2009).

En effet, les rapports entre les entreprises sociales et les pouvoirs publics peuvent être de trois ordres. Ils peuvent s'inscrire dans une logique de marché en considérant les initiatives uniquement comme

des prestataires de service en concurrence avec d'autres prestataires du secteur privé ou du tiers-secteur à partir d'une régulation marchande dans une perspective néo-libérale. Cette mise en concurrence ne porte pas uniquement sur l'activité de production mais aussi sur l'activité sociale comme le montrent certaines applications de l'article 30 du code des marchés publics en France où l'insertion devient un objet des marchés. Ces rapports peuvent aussi s'inscrire dans une perspective social-étatiste, avec une régulation tutélaire plaçant les initiatives en situation de dépendance et d'infériorité.

Enfin, des modes de régulation conventionnée entre pouvoirs publics et entreprises sociales apparaissent et correspondent aux aspirations de certaines initiatives (Du Tertre, 1999 : 213-237 ; Laville, Nyssens, 2001 : 250-251 ; Gardin, 2006 b.). Par exemple, un dirigeant de régie de quartier en France explique comment il est parvenu à créer un dialogue avec un commanditaire dans la mise en place de marchés ayant des objectifs d'insertion professionnelle des habitants et de maintien du lien social dans les quartiers connaissant des difficultés. « Ce marché est intéressant. On l'a construit et travaillé ensemble » (CNLRQ, 2009 : 10-11). Même si cette activité s'est réalisée à partir d'un marché, celui-ci a fait l'objet d'une co-construction qui idéalement devrait se finaliser par une convention. La régulation conventionnée représente un moyen de débattre des processus d'attribution des fonds publics et, en ce sens, témoigne d'une capacité politique du principe économique de réciprocité à participer à une démocratisation de la redistribution.

Les entreprises sociales d'insertion : des parties prenantes multiples pour des objectifs multiples ?

*Sara CAMPI, Jacques DEFOURNY, Olivier GRÉGOIRE
et Benjamin HUYBRECHTS*

Suivant les analyses théoriques proposées au sein du réseau EMES (Borzaga, Defourny, 2001 : 16-18), la multiplicité des parties prenantes et celle des objectifs sont considérées comme des aspects importants des entreprises sociales. Cependant, bien que ces caractéristiques aient été soulignées par divers auteurs sur le plan théorique, leur validation empirique reste relativement limitée. Le présent chapitre entend combler ce vide en menant une analyse approfondie de la multiplicité des parties prenantes et des objectifs au sein des entreprises sociales d'insertion en Europe.

Nous nous penchons, dans la première section, sur la multiplicité des objectifs, en fournissant quelques éléments théoriques utiles pour interpréter leurs origines et leur apport analytique. Les théories sont ensuite confrontées aux données collectées dans le cadre de la recherche Perse. La deuxième section propose un bref aperçu de la littérature économique et organisationnelle relative à la gouvernance et à l'implication des parties prenantes, avant d'analyser dans quelle mesure les ESI européennes impliquent une multiplicité de

parties prenantes. La troisième section examine les raisons permettant d'expliquer l'implication de diverses catégories de parties prenantes dans la structure de propriété et dans le processus de prise de décision de ces organisations.

La multiplicité des objectifs

On suppose généralement, dans la théorie économique néoclassique, que les entreprises à but lucratif n'ont qu'un seul objectif majeur qui domine toutes les autres réalisations possibles : la maximisation du profit. Néanmoins, de nombreux auteurs, en particulier ceux de la « nouvelle économie institutionnelle », soulignent la prise en compte croissante des besoins spécifiques des parties prenantes (Milgrom, Roberts, 1992).

Que nous apprennent les théories des organisations ?

Les travaux développés depuis plusieurs décennies dans le cadre des « théories des organisations » prolongent la réflexion sur l'articulation entre objectifs individuels et organisationnels (Hatch, 1999). Pour certains auteurs, par exemple McAuley *et al.* (2007), le terme même d'un « objectif organisationnel » n'a pas de sens car cela revient à considérer l'organisation comme une personne, négligeant ainsi la diversité des intérêts au sein de toute organisation. Dans de nombreux ouvrages, Mintzberg (1983) analyse les stratégies des acteurs organisationnels pour imposer leurs propres objectifs au sein de l'organisation et ainsi augmenter leur légitimité et leur pouvoir. Par conséquent, comme le suggère Mintzberg (1985), la présence simultanée de différentes coalitions d'acteurs influents peut mener à une réelle pluralité des objectifs poursuivis par l'organisation. Comme nous le verrons par la suite, cette « approche politique » des organisations a été partagée, dans une perspective plus stratégique, par la *stakeholder theory*, ou « théorie des parties prenantes », telle qu'initée par Freeman (1984) et développée par de nombreux auteurs (Donaldson, Preston, 1995 ; Clarkson 1995 : 92-117 ; etc.).

L'apport de Mintzberg réside également dans la distinction entre différentes familles d'objectifs, en particulier entre les « objectifs de mission » et les « objectifs de système » (Mintzberg, 1983). Les objectifs de mission sont liés aux produits et services de l'organisation et à ses clients et/ou bénéficiaires. Ce sont ceux le plus souvent mis en avant dans la communication (par exemple, offrir des produits et services de qualité, innover, rendre service à la collectivité...). Les objectifs de système sont, eux, plus spécifiques à l'organisation et à ses membres, indépendamment des biens et services qu'elle produit. Des objectifs de système sont, typiquement, la survie, la croissance, et le contrôle de l'environnement. Ces objectifs sont souvent moins explicites, voire présentés comme des moyens, alors qu'ils guident une grande partie des activités de l'organisation. La spécificité des entreprises sociales réside dans la pluralité des objectifs de mission, tel que nous l'analyserons dans ce chapitre.

La littérature sur les associations suggère que ces dernières possèdent une capacité plus grande que celle des entreprises « classiques » à conjuguer plusieurs objectifs (voir notamment Weisbrod, 1988 ; Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991 : 520-550 ; Hansmann, 2000). Dans leur tentative de construction d'une théorie socio-économique des entreprises sociales, Laville et Nyssens (2001) vont plus loin en suggérant que cette combinaison de divers objectifs est ancrée dans la nature même des entreprises sociales telles qu'elles ont été conceptualisées par le réseau EMES. Selon eux, les entreprises sociales poursuivent au moins trois catégories distinctes d'objectifs :

- des objectifs sociaux, liés à la mission particulière des entreprises sociales de servir la collectivité. Cet objectif « général » peut se décliner en un certain nombre d'objectifs plus spécifiques, tels que : répondre aux besoins sociaux d'une catégorie particulière de citoyens (personnes socialement exclues, familles ayant des enfants ou des personnes âgées à charge, immigrants, personnes ayant des problèmes de santé spécifiques, etc.) ou améliorer la qualité de vie dans les zones défavorisées, etc. ;

- des objectifs économiques, liés à la nature entrepreneuriale des entreprises sociales : assurer la fourniture de biens ou services spécifiques, parvenir à la viabilité financière à moyen ou long terme, à l'efficacité, à l'efficience, à la compétitivité, etc. ;
- des objectifs socio-politiques : proposition et promotion d'un nouveau modèle de développement économique ; promotion de la démocratisation des processus de prise de décision dans les sphères économiques ; promotion de l'insertion de segments marginalisés de la population, etc.

On pourrait considérer que les objectifs sociaux et socio-politiques sont davantage des « objectifs de mission », liés à ce que les entreprises sociales désirent *in fine* accomplir. Les objectifs économiques pourraient, eux, être caractérisés comme comprenant à la fois des dimensions de « mission » (produire des biens et services particuliers) et de « système » (viabilité, efficience, etc.). Ces derniers, bien que généralement présentés comme des moyens permettant aux entreprises sociales d'accomplir leurs finalités, peuvent constituer des « objectifs de système » à part entière, particulièrement pour certains acteurs de l'organisation (par exemple des managers) et lors de phases délicates du cycle de vie organisationnel. En outre, bien que, dans certains cas, ces catégories d'objectifs puissent sembler bien distinctes, dans d'autres cas, les frontières les séparant sont relativement floues. Ainsi, quand l'activité de production inclut des services d'intérêt collectif (comme dans le cas des activités de recyclage, des services environnementaux, des soins aux personnes âgées, etc.), les objectifs sociaux et économiques ne peuvent pas facilement être isolés les uns des autres.

Une différence entre les associations « traditionnelles » et les entreprises sociales réside dans le fait que la multiplicité des objectifs de ces dernières a un caractère intrinsèque. Au sein des associations traditionnelles, la coexistence de diverses catégories d'objectifs n'est pas aussi clairement marquée : dans beaucoup d'entre elles, la dimension commerciale et la poursuite d'objectifs économiques sont moins marquées que dans les entreprises sociales ; quant aux coopératives traditionnelles, elles ne poursuivent généralement pas

l'intérêt général dans la même mesure que les entreprises sociales (Borzaga, Santuari, 2003).

Par ailleurs, les entreprises sociales se distinguent des entreprises à but lucratif en ceci que les objectifs sociaux sont supposés être incorporés au cœur même des objectifs de l'organisation, alors qu'ils apparaissent plus « périphériques » dans les autres entreprises.

Données empiriques

L'existence d'une multiplicité d'objectifs a été analysée en demandant aux dirigeants de 158 entreprises sociales d'insertion (ESI) formant l'échantillon retenu par la recherche Perse, d'identifier leurs objectifs parmi trois catégories d'objectifs, définies sur la base de précédents travaux d'EMES (Evers, 2001 : 296-311) : insertion socio-professionnelle des travailleurs ; production de biens et de services ; action dans l'espace public (intervention dans le débat public, demande d'appui par les politiques publiques, etc.). Une quatrième catégorie était également proposée pour permettre la référence à tout autre type d'objectifs. Le recours à la seule vision des dirigeants pour définir les objectifs constitue bien sûr une limite importante de cette étude.

À ce premier niveau, l'hypothèse de la « multiplicité des objectifs » se trouve clairement confirmée : 154 organisations sur 158 sont considérées par leur dirigeant comme ayant au moins deux objectifs²⁶. Plus précisément, 97 % des organisations de l'échantillon poursuivent un objectif d'insertion socio-professionnelle ainsi qu'un objectif de production de biens et de services, et 90 % des entreprises ont également mentionné un objectif de défense des droits et intérêts et de lobbying. Seulement 10 % des ESI étudiées ont déclaré avoir des objectifs qu'elles ont classés dans la catégorie « autres » : revitalisation de la communauté locale à travers la solidarité et l'entraide, protection environnementale, innovation dans la fourni-

26. Quatre organisations ne poursuivent qu'un objectif : une coopérative finlandaise et une organisation de recyclage.

ture de services sociaux, promotion du comportement entrepreneurial au sein de la société, etc.

Bien sûr, il était nécessaire d'aller plus loin et de ne pas s'en tenir à cette vision superficielle, et en particulier d'analyser l'importance relative que les personnes interrogées accordaient aux différentes catégories d'objectifs. Ceci a été fait selon deux approches différentes.

Tout d'abord, il a été demandé aux dirigeants de classer les catégories d'objectifs en leur assignant un chiffre de 1 à 4, par ordre d'importance décroissante.

Tableau 4.1
Classement des objectifs
dans les entreprises sociales d'insertion européennes

Objectif	Ordre	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Total
Intégration socio-professionnelle		77 %	18 %	5 %	0 %	100 %
Production de biens et de services		30 %	55 %	15 %	0 %	100 %
Plaidoyer et action politique		5 %	19 %	69 %	7 %	100 %
Autres		25 %	19 %	25 %	31 %	100 %

Source : Perse

Comme on peut le constater dans le tableau 4.1, les résultats suggèrent un ordre d'importance relativement clair : l'insertion socio-professionnelle des travailleurs défavorisés est considérée comme l'objectif le plus important par 77 % des ESI étudiées, la production de biens et services vient en deuxième position pour 55 pour cent des ESI. La défense des droits et intérêts et le lobbying sont cités en troisième position par 69 % des entreprises de l'échantillon.

Deuxièmement, le poids respectif des différents objectifs a été analysé. Les résultats des calculs effectués, tels qu'ils sont présentés dans le tableau 4.2, montrent que les deux principales catégories d'objectifs ont des poids respectifs relativement similaires : en moyenne, au niveau européen, le poids de l'objectif d'insertion

socio-professionnel est de 41 % (par rapport à l'ensemble des objectifs, tel qu'expliqué dans la note relative au tableau) et celui de l'objectif de production de 35 %, tandis que l'objectif de lobbying et de défense des droits et intérêts représente 22 % (un résultat significativement supérieur à celui obtenu par la catégorie « Autres », qui ne représente que 3 %²⁷). Ces résultats sont confirmés par l'analyse au niveau national : lorsqu'ils sont calculés pour chaque échantillon national d'ESI, ces poids restent dans le même ordre de grandeur.

Tableau 4.2
Le poids respectif des objectifs
au sein des entreprises sociales d'insertion européennes^(*)

Pays	Objectif	Intégration socio-professionnelle	Production de biens et services	Plaidoyer et action politique	Autres	Total
Belgique		39 %	36 %	20 %	4 %	100 %
Danemark		43 %	28 %	28 %	1 %	100 %
Finlande		34 %	39 %	24 %	3 %	100 %
France		43 %	34 %	23 %	0 %	100 %
Allemagne		43 %	30 %	27 %	1 %	100 %
Irlande		34 %	42 %	21 %	3 %	100 %
Italie		46 %	38 %	15 %	2 %	100 %
Portugal		47 %	35 %	18 %	0 %	100 %
Suède		44 %	32 %	16 %	8 %	100 %
Royaume-Uni		35 %	39 %	23 %	3 %	100 %
Moyenne européenne		41 %	35 %	21 %	3 %	100 %

(*) Le nombre d'organisations pour lesquelles l'objectif était poursuivi a été pondéré par la valeur du rang attribué à l'objectif en question (valeurs respectives de 4, 3, 2 et 1 pour les rangs 1, 2, 3 et 4). Les résultats ont ensuite été convertis en pourcentages du total.

Source : Perse

27. Fait intéressant, c'est pour les ESI italiennes que l'objectif de défense des droits et intérêts et de lobbying est le moins important, probablement parce que ces organisations ont les réseaux locaux et nationaux les plus puissants, et que ceux-ci prennent en charge la plupart de ces fonctions.

Cependant, un classement strict de ce type ne donne aucune indication quant à la « distance » entre les objectifs ou aux relations entre les différents objectifs. C'est pourquoi l'enquête a essayé d'affiner ces résultats en se concentrant sur la façon dont les ESI équilibrent leurs objectifs de production et d'insertion. Plus précisément, il a été demandé aux gestionnaires si la production de biens et de services était subordonnée à l'objectif d'insertion ou si elle était en équilibre ou plus importante que celui-ci. Les réponses révèlent que 50 % des dirigeants considèrent ces deux objectifs comme étant d'importance égale, tandis que 34 % considèrent l'activité productive comme étant subordonnée à l'objectif d'insertion. Ce dernier cas de figure se vérifie en particulier pour une majorité d'ESI dans des pays comme le Danemark, l'Allemagne ou la France, où la plupart des subsides publics reçus semblent clairement liés à des politiques du marché du travail actives et/ou à des profils spécifiques de chômeurs défavorisés. Cependant, dans certains cas où l'objectif d'insertion prédominait dans un premier temps, une tendance à l'évolution vers un meilleur équilibre entre les deux objectifs a été observée au fur et à mesure que les ESI augmentaient leur proportion de ressources marchandes. Une telle tendance est clairement à l'œuvre en Italie.

D'un autre côté, on peut s'attendre à ce que l'objectif de production soit particulièrement important quand les ESI produisent des biens ou des services collectifs, ou quasi collectifs, par exemple dans le cadre de contrats avec les pouvoirs publics locaux ou régionaux. En effet, un sous-groupe d'ESI insiste sur le fait que sa mission centrale est de participer au développement local, en particulier dans les communautés défavorisées, en offrant un éventail de biens et de services et que, dans le cadre de ce processus, elles créent des possibilités d'emploi et de formation pour les groupes marginalisés sur le marché du travail local. Par conséquent, pour les entreprises sociales de ce type, la mission d'« insertion par l'économie des travailleurs défavorisés », même si elle est importante, reste secondaire. C'est le cas, par exemple, pour les initiatives de développement

local en Irlande (O'Hara, O'Shaughnessy, 2004) ou les entreprises communautaires au Royaume-Uni (Aiken, Spear, 2005). Cependant, sur la base des données collectées dans le cadre du projet Perse, il n'a pas été possible de trouver une corrélation significative entre l'importance relative des différents objectifs et la nature des biens et services produits.

Enfin, quand on les interroge sur l'origine des objectifs de leur ESI, pratiquement tous les dirigeants (82 %) font référence aux intentions originelles des fondateurs, qui apparaissent elles-mêmes comme étant fortement liées aux besoins de la communauté locale, et aux problèmes du marché du travail (78 %). Une référence aussi fréquente aux besoins du territoire en tant qu'origine de la mission de l'organisation est certainement congruente à l'hypothèse, proposée par Evers (2001), selon laquelle la multiplicité des objectifs des entreprises sociales serait surtout dominée par la finalité de service à la société, élément central de la définition EMES de l'entreprise sociale.

La multiplicité de parties prenantes

L'idée de la multiplicité des parties prenantes des organisations est présente dans divers pans de la littérature sur l'économie sociale et solidaire : elle apparaît dans la littérature économique analysant les raisons d'être des associations (Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991 ; Hansmann, 1996 ; Krashinsky, 1997), son évolution dans le temps et ses avantages comparatifs (Borzaga, Mittone, 1997) et les caractéristiques spécifiques de ses organisations (Gui, 1991 ; Pestoff, 1995) ; elle apparaît également dans les analyses plus managériales et organisationnelles se concentrant sur des thématiques telles que la participation des parties prenantes dans les processus de prise de décision, le rôle des parties prenantes dans les conseils d'administration, les résultats de la participation, etc. (Middleton, 1987 ; Cornforth, 2003 ; Labie, 2005). Divers ouvrages ont d'ailleurs été publiés pour fournir aux entrepreneurs sociaux des outils leur

permettant de développer des initiatives et de gérer des parties prenantes multiples²⁸.

Panorama théorique

Il y a plusieurs définitions de la notion de « partie prenante » – pour une analyse de ces définitions, voir par exemple Mitchell *et al.* (1997). La plus fréquemment utilisée est aussi la plus large : « Tout groupe ou individu qui peut influencer ou qui est influencé par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984 : 46). Ces parties concernées ont « certains droits inaliénables à participer aux décisions qui influencent de manière substantielle leur bien-être » (Freeman 1984 : 46).

Comme Thompson (1967) l'avait déjà souligné, l'existence d'une multiplicité de sujets concernés par l'action de l'organisation et capables de l'influencer est typique de toutes les organisations, dans la perspective des systèmes ouverts. Par conséquent, dans une perspective large de ce type, toutes les organisations peuvent être considérées comme ayant une multiplicité de parties prenantes. De plus, comme l'ont fait remarquer Donaldson et Preston (1995), « toute personne se penchant avec un regard critique sur cette vaste littérature, sans cesse en évolution, remarquera que les concepts de partie prenante, [...] gestion des parties prenantes, et théorie des parties prenantes sont expliqués et utilisés par les différents auteurs de manière très variée et étayés (ou critiqués) par des données et des arguments divers et souvent contradictoires » (66).

Cependant, la spécificité de l'approche *multi-stakeholder* dans les entreprises sociales réside dans l'« internalisation » des parties prenantes, à savoir leur implication dans la prise de décision. En d'autres termes, on passe d'une conception traditionnelle, dans laquelle les parties prenantes sont considérées comme des sujets externes (générant souvent des coûts pour l'organisation), à une nouvelle

approche, qui se concentre sur la participation de ces sujets en tant que composants internes (Pestoff, 1995 : 151-67 ; Cornforth, 2003). Diverses catégories de parties prenantes sont souvent « internalisées » dans les entreprises sociales : travailleurs, bénévoles, donateurs, consommateurs ou utilisateurs, pouvoirs publics, communauté locale, syndicats, associations, entreprises privées, ou toute autre catégorie ayant des intérêts spécifiques dans ou des relations avec l'organisation (Cornforth, 2003 ; Labie, 2005 : 101-124).

En ce qui concerne la nature de l'investissement des parties prenantes, différentes approches existent dans la littérature, mais il semble utile ici de mettre en évidence deux perspectives distinctes :

- d'une part, Borzaga et Mittone (1997), de même que Laville et Nyssens (2001), définissent explicitement la structure à parties prenantes multiples comme une structure dans laquelle les diverses parties prenantes sont supposées être membres et donc copropriétaires de l'organisation. Dans une telle perspective de « copropriété », la structure de sociétariat constitue l'indicateur-clé à analyser pour identifier les différentes catégories de parties prenantes ;
- d'autre part, Pestoff (1995) insiste surtout sur l'investissement des parties prenantes dans le processus de décision organisationnel. Concrètement, les parties prenantes peuvent être impliquées dans l'organisation sans nécessairement avoir été membres au préalable, sans revendiquer un statut de membres à part entière ou sans être considérées comme tels par les membres historiques.

Cette distinction entre une première conception relativement exigeante et une seconde plus flexible du modèle *multi-stakeholder* a des implications importantes, notamment en ce qui concerne l'application de certaines approches théoriques aux entreprises sociales. En effet, les approches économiques néo-institutionnalistes vont davantage prendre en considération la structure de propriété comme l'indicateur clé (première conception), tandis que les approches théoriques en gestion et organisations (*stakeholder theory* et théorie de la dépendance aux ressources) prendront en compte un

28. Voir par exemple Pearce (2003), Dees et Emerson (2002) ou les publications de Social Enterprise London.

éventail plus large des modalités d'implication des parties prenantes, se rapprochant ainsi de la seconde conception.

Selon la littérature, le fonctionnement pratique des organisations à parties prenantes multiples dépend d'une variété de facteurs : tout d'abord, les catégories de parties prenantes impliquées dans les processus de prise de décision (Jordan, 1990) ; la nature de leur participation, et l'intensité et la durée de cette participation (Pestoff, 1995) ; l'équilibre entre les avantages et les contributions liés à leur participation.

Il semble important de prendre en compte les caractéristiques des modalités de participation (Helmig *et al.*, 2004 : 101-16 ; Jordan, 1990). Les parties prenantes impliquées dans le processus de prise de décision sont-elles également membres de l'organisation ? Quelles sont les règles d'accès au processus de prise de décision ? Quels sont les poids et influences relatifs de chaque catégorie de partie prenante ? Le processus de prise de décision est-il démocratique ? Quelle est l'importance relative des processus formels et informels dans la participation à la prise de décision ?

Les éléments informels de participation, bien que mentionnés dans la littérature sur les entreprises, par exemple Charreaux (1997), semblent être particulièrement importants au sein des associations. Il n'est en effet pas inhabituel que des groupes de membres interagissent en dehors des réunions pour débattre des affaires du conseil d'administration sans que ne participent à ces débats des parties prenantes qui, bien qu'étant formellement impliquées dans le processus de prise de décision, ne font pas partie du réseau informel « gouvernant » l'organisation (Middleton, 1987) ; à l'inverse, il arrive également que des personnes qui ne sont pas membres et ne sont pas impliquées dans le processus formel de prise de décision participent à ce réseau informel.

Données empiriques

À partir de l'approche proposée par Borzaga et Mittone (1997), selon laquelle la multiplicité des parties prenantes d'une entreprise

sociale est liée à la structure de propriété, il a été demandé aux gestionnaires des cent cinquante-huit ESI interrogées de caractériser, en gardant à l'esprit cette approche, la structure de sociétariat/propriété de leur organisation.

Bien qu'il n'ait pas été aisé de faire comprendre la notion de « partie prenante » exactement de la même manière par toutes les personnes interrogées, l'accent a clairement été mis sur la présence ou non (malgré les limites méthodologiques de cette dichotomie) de différentes catégories de parties prenantes parmi les membres/propriétaires. Les réponses à cette première question indiquent qu'en majorité, les ESI européennes (58 %) sont considérées comme des structures à *parties prenantes multiples* tandis que 42 % sont décrites comme des organisations à *partie prenante unique*. Comme il ressort de la première colonne du tableau 4.3, les ESI du deuxième groupe sont particulièrement nombreuses dans deux pays : au Portugal, toutes les ESI de l'échantillon n'ont qu'une catégorie de partie prenante (celle-ci est généralement une organisation de plus grande taille, qui a fondé l'ESI dans le cadre de politiques publiques de lutte contre le chômage ; cet organe fondateur peut être une institution privée de solidarité sociale, une *misericordia*, liée à l'Église catholique, une association de bénéfice mutuel ou une coopérative (Perista, Nogueira, 2004) ; en Espagne, la même explication s'applique aux fondations dans le cas de six ESI, et une catégorie unique de partie prenante a également été identifiée dans trois coopératives de travailleurs et trois autres initiatives créées par des groupes de citoyens (Vidal, Claver, 2004).

En ce qui concerne les formes juridiques des ESI, 64 % des ESI analysées étaient des coopératives ou des associations, ce qui n'est pas surprenant, les entreprises sociales étant définies comme des organisations d'économie sociale et solidaire²⁹. Afin de définir si la

29. Bien sûr, l'importance relative de ces deux formes juridiques varie fortement d'un pays à l'autre : 80 % des ESI étudiées en France étaient des associations, tandis que 80 % des ESI en Suède et toutes les ESI italiennes étaient des coopératives.

forme juridique des ESI constitue un indicateur de la multiplicité des parties prenantes, nous avons réalisé une analyse croisée des données sur les deux variables. Étant donné que les coopératives ont traditionnellement une seule catégorie de partie prenante³⁰ et qu'aujourd'hui encore, leurs statuts admettent souvent, mais n'imposent généralement pas, la participation des différentes parties prenantes³¹, nous aurions pu nous attendre à ce que cette forme légale soit plus fréquemment associée à une structure à partie prenante unique. Cependant, l'analyse au niveau national révèle que les formes juridiques ne constituent en réalité qu'un faible indicateur de la multiplicité des catégories de parties prenantes des ESI : l'implication de parties prenantes multiples dépend plutôt d'autres facteurs, tels que les décisions des fondateurs de l'initiative (ou, plus généralement, des membres/propriétaires) dans des cadres légaux qui permettent souvent – explicitement ou implicitement – mais n'exigent pas l'implication de plus d'une catégorie de partie prenante³².

30. Jordan (1990) fait état de la tentative du mouvement coopératif français pour introduire le statut « à parties prenantes multiples », lors de la première assemblée de l'ACI (Alliance Coopérative Internationale), en 1895 – tentative qui s'est soldée par un échec. La position actuelle de l'Alliance continue à privilégier un sociétariat traditionnel, à partie prenante unique.

31. La loi italienne sur les coopératives sociales (L. 381/91), par exemple, permet explicitement (mais n'impose pas) l'inclusion, dans la structure de propriété, des bénévoles, des participants (dans tous les cas où c'est possible) et des personnes morales dont les statuts prévoient le soutien financier aux coopératives sociales ou le développement de ces dernières. Par contre, certains professionnels exerçant leur métier dans la coopérative doivent être membres. Pour la SCIC française, au moins trois catégories de parties prenantes doivent être membres dont au moins des travailleurs et des usagers.

32. L'une des très rares exceptions est le cadre juridique des entreprises d'insertion en Région wallonne (Belgique) : généralement enregistrées en tant que coopératives à finalité sociale, ces entreprises sont légalement tenues, à l'issue d'une certaine période, d'offrir à leurs travailleurs engagés en tant que chômeurs défavorisés la possibilité de devenir formellement membres. De la même manière, une loi adoptée en Italie en juin 2005 ouvre la voie à des règles en matière d'« entreprises sociales » (et pas uniquement aux coopératives sociales) qui imposeraient l'implication formelle des travailleurs et des utilisateurs/clients dans le processus de prise de décision.

Tableau 4.3
Répartition selon le nombre de parties prenantes impliquées

Nombre de parties prenantes	Organisations à partie prenante unique	Deux parties prenantes	Trois parties prenantes	Quatre parties prenantes	Cinq parties prenantes	Six parties prenantes	Plus de six parties prenantes
Pays							
Belgique	0 %	67 %	13 %	13 %	7 %	0 %	0 %
Danemark	23 %	15 %	15 %	0 %	15 %	31 %	1 %
Finlande	43 %	14 %	29 %	14 %	0 %	0 %	0 %
France	36 %	21 %	21 %	7 %	14 %	0 %	1 %
Allemagne	50 %	36 %	14 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Irlande	17 %	25 %	17 %	33 %	8 %	0 %	0 %
Italie	20 %	53 %	20 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Portugal	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Espagne	80 %	13 %	0 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Suède	40 %	13 %	27 %	7 %	7 %	6 %	0 %
Royaume-Uni	33 %	8 %	17 %	33 %	8 %	0 %	1 %
Total	42 %	25 %	15 %	10 %	5 %	3 %	0 %

Source : *Perse*

Les résultats, tels qu'ils apparaissent dans les autres colonnes du tableau 4.3, indiquent que le nombre de catégories de parties prenantes dans les ESI à parties prenantes multiples va de deux à six, avec une moyenne de 3,1. Au nombre des résultats intéressants, on peut mentionner le fait qu'environ la moitié des ESI danoises semblent avoir un nombre très élevé – cinq ou six – de catégories distinctes de parties prenantes. Hulgard (2006) explique effectivement clairement que les ESI danoises impliquent souvent, dans leur processus de création et de développement, un grand nombre de partenaires.

Les données collectées nous permettent également d'analyser divers aspects du fonctionnement pratique des ESI, en particulier de celles à *parties prenantes multiples*. Tout d'abord, en ce qui concerne

les règles régissant le processus de prise de décision, il apparaît que 87 % des ESI à parties prenantes multiples ont des processus de prise de décision démocratiques, c'est-à-dire que la règle : « Un membre, une voix », est appliquée dans les organes dirigeants – y compris au sein de l'assemblée générale. Ceci suggère que l'implication des parties prenantes va de pair avec un véritable pouvoir de décision – et pas uniquement un pouvoir symbolique – pour celles-ci dans l'organisation. Cette affirmation ne fait cependant référence qu'au niveau formel ; or, comme nous l'avons déjà souligné, les entreprises sociales peuvent être caractérisées, probablement davantage que les autres types d'entreprises, par un degré élevé d'informalité, qui touche également fréquemment les processus de prise de décision. Ceci signifie qu'une présence formelle au sein du conseil d'administration ou d'une assemblée générale peut s'avérer insuffisante pour participer aux décisions prises en dehors des organes institutionnels, par les personnes ou les groupes les plus influents. C'est pourquoi le projet de recherche Perse a tenté de collecter des informations sur l'influence réelle des parties prenantes.

Pour ce faire, il a été demandé aux dirigeants d'évaluer l'influence, dans le processus de prise de décision, de chaque catégorie de partie prenante représentée au sein du conseil d'administration de leur ESI³³. Le nombre de membres du conseil d'administration appartenant à chaque catégorie a également été utilisé comme indicateur de son importance relative. En combinant ces deux sources d'information, des pourcentages ont été calculés pour refléter, bien qu'avec des limites méthodologiques claires, l'influence réelle des diverses catégories de parties prenantes.

Ces résultats, tels qu'ils sont présentés dans le tableau 4.4, suggèrent tout d'abord que le personnel et les bénévoles sont les groupes

les plus influents (ils représentent respectivement 20 et 21 % de l'« influence totale ») lorsque l'on analyse l'ensemble des ESI de tous les pays ; à l'inverse, les consommateurs privés et les participants – c'est-à-dire les travailleurs en insertion – constituent les groupes dont l'influence est la plus faible (respectivement 5 et 7 % de l'« influence totale »). À l'exception de deux ou trois pays, il semble que les ESI soient souvent confrontées à des difficultés ou soient réticentes à inclure les « participants » dans le processus de prise de décision. Bien sûr, ceci peut s'expliquer par le profil de ces travailleurs (qui ont souvent un faible niveau de qualification et parfois un handicap mental) et du fait aussi que ceux-ci souhaitent ou sont contraints de quitter certains types spécifiques d'ESI après une période déterminée. Au niveau de chaque pays, l'analyse suggère également la prévalence d'un ou deux groupes, mais ceux-ci varient de manière significative d'un pays à l'autre :

- *les bénévoles* en France (38 % de l'« influence totale »), en Allemagne (25 %) et en Espagne (44 %) ;
- *le personnel d'encadrement* en Belgique (24 %), en Finlande (26 %), en Italie (55 %) et en Suède (24 %) ;
- *les travailleurs en insertion* en Suède (24 %) ;
- *les entreprises commerciales* au Royaume-Uni (25 %) ;
- *les représentants des pouvoirs publics* au Danemark (25 %).

Cependant, le résultat le plus intéressant du tableau 4.4 réside dans le fait que dans tous les pays sauf un (l'Italie), le pouvoir réel au sein des ESI à parties prenantes multiples semble être partagé entre différentes catégories de parties prenantes, aucune de celles-ci ne semblant avoir une influence écrasante sur les conseils d'administration (CA).

33. Par souci de simplicité, les personnes interrogées pouvaient décrire l'influence de chaque catégorie comme « forte », « faible » ou « insignifiante ». Nous sommes parfaitement conscients des limites d'une telle approche, qui repose uniquement sur les perceptions des gestionnaires, d'autant plus que ces derniers peuvent en fait, dans bon nombre de cas, constituer l'agent le plus puissant au sein de l'organisation.

Tableau 4.4

**Influence des parties prenantes
dans les entreprises sociales d'insertion « multi-stakeholder » (*)**

Partie prenante	Usagers/	Bénévoles	Personnel d'encadrement	Travailleurs en insertion	Entreprises	Pouvoirs publics	Associations	Autres	Total
Pays									
Belgique	1 %	13 %	24 %	10 %	9 %	10 %	19 %	15 %	100 %
Danemark	9 %	7 %	17 %	7 %	13 %	25 %	18 %	5 %	100 %
Finlande	0 %	6 %	26 %	21 %	10 %	10 %	15 %	13 %	100 %
France	10 %	36 %	10 %	3 %	10 %	10 %	13 %	10 %	100 %
Allemagne	0 %	25 %	12 %	18 %	10 %	18 %	18 %	0 %	100 %
Italie	4 %	29 %	55 %	1 %	3 %	0 %	1 %	6 %	100 %
Espagne	0 %	44 %	28 %	0 %	4 %	0 %	15 %	9 %	100 %
Suède	12 %	6 %	24 %	24 %	9 %	15 %	3 %	8 %	100 %
Royaume-Uni	3 %	13 %	4 %	0 %	25 %	19 %	19 %	17 %	100 %
UE (moyenne)	5 %	20 %	21 %	7 %	10 %	13 %	14 %	10 %	100 %

(*) Le Portugal n'est pas inclus dans cette analyse dans la mesure où toutes les organisations interrogées dans ce pays sont *single-stakeholder* (voir tableau 4.2).

(**) Cette catégorie exclut les individus autres que les consommateurs, les représentants des collectivités locales, les financeurs privés, les experts, etc.

Source : Perse

Pour synthétiser, les résultats présentés dans cette section tendent à étayer deux idées majeures. Tout d'abord, la multiplicité des parties prenantes des ESI n'est pas une caractéristique théorique d'un « idéal-type » d'entreprise sociale : dans le champ de l'insertion par le travail, une majorité d'entreprises sociales telles qu'elles ont été analysées semblent respecter cette caractéristique, même s'il est également clair qu'une proportion significative d'ESI est constituée comme des organisations à partie prenante unique ; c'est vrai en particulier des ESI créées par une « structure-mère », dans le cadre d'une stratégie *top-down* comme au Portugal (Perista, Nogueira, 2004). L'existence de plusieurs catégories de parties prenantes, lorsqu'elle est confirmée, n'est pas seulement reflétée formellement

dans la composition des conseils d'administration, mais va généralement de pair avec un véritable partage du pouvoir de décision et de l'influence réelle entre ces catégories.

Raisons d'être des ESI à parties prenantes multiples

La littérature a avancé plusieurs raisons pour expliquer l'existence d'organisations à parties prenantes multiples³⁴. Ces raisons sont fortement liées aux divers paradigmes qui permettent d'appréhender la gouvernance des entreprises sociales, tels que développés par Cornforth³⁵ (2003 ; 2004). Plutôt que de les considérer comme des hypothèses à tester empiriquement, nous passons ici en revue certaines de ces conceptions théoriques et nous nous référons simplement à certaines de nos données, lorsque c'est possible.

Assurer la stabilité organisationnelle et les ressources

Dans une perspective de « dépendance aux ressources » (Pfeffer, Salancik, 1978), le conseil d'administration peut être vu comme le niveau institutionnel dont la tâche est de gérer les interdépendances entre les organisations et leur environnement (Cornforth, 2003) ; les parties prenantes externes sont alors impliquées dans le processus de prise de décision pour réduire l'insécurité organisationnelle en sécurisant l'accès aux ressources cruciales provenant de l'environnement (subsidés, dons, mais également accès aux réseaux, légitimité...). En d'autres termes, les structures à parties prenantes multiples constituent une réponse organisationnelle au besoin

34. Nyssens et Petrella (2009) offrent une étude intéressante des raisons d'être des organisations à parties prenantes multiples, en particulier en se référant à la nouvelle théorie économique institutionnelle.

35. En analysant la manière dont fonctionnent les CA dans les organisations à but non lucratif (et dans les organisations publiques), Cornforth (2003) identifie six modèles : un modèle de conformité basé sur la théorie de l'agence ; un modèle de partenariat, basé sur la théorie de l'intendance ; un modèle de cooptation, lié à la théorie de la dépendance des ressources ; un modèle démocratique ; un modèle des parties prenantes ; et un modèle du CA comme *rubber stamp*, basé sur la théorie de l'hégémonie managériale.

d'impliquer les différents acteurs qui sont nécessaires à la création et à la survie des entreprises sociales³⁶.

La sécurisation des ressources peut être appréhendée, dans une acception restreinte aux ressources financières, en procédant à une analyse croisée des résultats de l'étude sur les sources de financement des ESI (voir chapitre de Gardin du présent ouvrage) et de ceux issus de notre analyse de la composition des CA. Parallèlement aux cinq types d'ESI définis par Gardin sur la base de leur combinaison de ressources, nous avons identifié, par le biais du clustering hiérarchique (algorithme de Ward³⁷), six types de CA différents, sur la base du ou des groupes de parties prenantes pouvant être considérés dans ce contexte comme des acteurs majeurs ou des canaux de ressources clés³⁸. L'analyse montre que la corrélation entre la combinaison de ressources des ESI et la composition de leur CA est très faible. Ceci nuance le lien entre la présence d'une catégorie de partie prenante proche d'une source de financement au sein du CA et l'apport de cette ressource spécifique. En effet, d'une part il y a d'autres manières « hors gouvernance » pour stabiliser l'accès à des ressources. D'autre part, la présence de parties prenantes au CA a bien d'autres motivations que l'apport de ressources (par exemple, la consolidation de partenariats inter-organisationnels) et doit être appréhendée dans le contexte de l'interaction réciproitaire entre l'organisation et son environnement qui ne se limite pas à une vision utilitariste.

36. Jordan (1990) fait par exemple référence à l'implication *in extremis* du personnel, généralement nécessaire en cas de crise dans les coopératives de consommateurs.

37. La méthode de Ward consiste à choisir à chaque étape le regroupement de classes tel que l'augmentation de l'inertie intraclasse soit minimum.

38. Les ESI de l'ensemble de l'échantillon ont été réparties entre les catégories suivantes : CA mixtes, CA dominés par les organisations à but non lucratif, CA dominés par les travailleurs, CA dominés par les participants, CA dominés par les bénévoles et CA dominés par les représentants des pouvoirs publics.

Gérer la multiplicité des objectifs

En étendant aux entreprises sociales un argument développé par Tirole (1994 : 1-29) pour les institutions gouvernementales, Bacchiega et Borzaga (2001 : 273-295) soutiennent que la présence d'objectifs multiples – et potentiellement conflictuels – est plus probable quand les droits de contrôle sont partagés entre différentes catégories de parties prenantes. Dans cette perspective, la multiplicité des objectifs organisationnels et l'implication d'une variété de parties prenantes peuvent être considérées comme étant étroitement liées. Evers (2001 : 296-311), pour sa part, suggère que le fait d'impliquer diverses catégories de parties prenantes dans le processus de prise de décision constitue un instrument pertinent pour gérer l'équilibre entre des objectifs multiples et protéger l'engagement en faveur d'un ensemble d'objectifs de différents types au sein de l'organisation ; il est en effet improbable qu'un tel équilibre puisse être atteint dans un CA homogène, comportant peu de catégories différentes de parties prenantes, et au sein duquel le degré d'expression d'opinions diverses serait faible (Middleton, 1987).

Une manière empirique, parmi d'autres, d'analyser cette relation supposée entre la multiplicité des objectifs et la multiplicité des parties prenantes des entreprises sociales est de comparer la structure des objectifs des ESI à parties prenantes multiples avec celle des ESI à partie prenante unique. C'est une comparaison de ce type qui est proposée dans le tableau 4.5 ; elle se base sur l'importance relative des objectifs dans les deux types d'ESI. Cependant, ces résultats ne révèlent pas de différence significative entre la structure des objectifs des organisations à parties prenantes multiples et celle des organisations à partie prenante unique³⁹.

39. De plus, les organisations ne poursuivant qu'un seul objectif sont aussi fréquentes parmi les organisations à parties prenantes multiples que parmi les organisations à partie prenante unique : sur les quatre organisations de l'échantillon qui ont déclaré ne poursuivre qu'un seul objectif, deux sont des organisations à partie prenante unique, et deux sont des organisations à parties prenantes multiples.

Tableau 4.5

**Importance relative des objectifs dans les entreprises d'insertion
single-stakeholder et multi-stakeholder^(*)**

Objectifs Type de gouvernance	Intégration socio-professionnelle	Production de biens et services	Plaidoyer et action politique	Autres	Total
Entreprises d'insertion <i>single-stakeholder</i>	42,4 %	34,4 %	21,2 %	2,0 %	100 %
Entreprises d'insertion <i>multi-stakeholder</i>	39,8 %	35,5 %	21,7 %	3,0 %	100 %
Toutes les entreprises (**)	41,0%	35,0%	21,4%	2,6%	100%

(*) Les poids respectifs des différents objectifs ont été calculés comme expliqué dans la note du tableau 4.2.

(**) Les résultats de la ligne du dessous sont les mêmes que ceux présents dans le tableau 4.2 mais ils ont été calculés ici comme la moyenne pondérée des résultats pour les organisations single-stakeholder et multi-stakeholder.

Source : Perse

Cette absence de différence peut s'expliquer par les limites de notre enquête empirique, mais aussi par la force de ce qui est partagé par toutes les catégories de parties prenantes ou par celles qui sont les plus influentes. On peut en effet considérer que les entreprises sociales sont, davantage que les entreprises classiques, fondées sur la base d'une vision, d'une mission et de valeurs largement partagées par les diverses parties prenantes impliquées. L'importance de cette « communauté de destin » vécue dans les engagements collectifs autour des défis socio-économiques pour expliquer l'émergence des entreprises sociales a déjà été soulignée, par Defourny et Develtere (1999) par exemple. Les limites imposées en matière de distribution des bénéfices, qui entraînent le réinvestissement de ceux-ci en vue de la réalisation de la mission de l'organisation et réduisent dès lors l'éventail des utilisations possibles des revenus résiduels (Hansmann, 1996), ainsi que les règles démocratiques au

sein des principaux organes de contrôle, traduisent probablement – et, simultanément, renforcent – ce processus de convergence entre les parties prenantes.

Bien sûr, on ne devrait pas en conclure qu'il n'existe pas d'intérêts conflictuels au sein des ESI ; par exemple, les exigences des clients en matière de qualité des biens et services et de délais de livraison peuvent très bien s'opposer aux intérêts des travailleurs en terme de temps nécessaire pour l'apprentissage et l'acquisition de compétences techniques. Cependant, ces deux catégories, qui sont les plus susceptibles d'avoir des objectifs conflictuels, sont le plus souvent faiblement représentées dans les CA, comme le montre le tableau 4.4. Et en ce qui concerne les autres catégories de parties prenantes, il semble probable qu'elles soient davantage conscientes de la nécessité de trouver un équilibre entre les deux principaux objectifs des ESI et de les considérer comme étant intrinsèquement liés. En d'autres termes, on peut considérer, sur la base de leur « statut » vis-à-vis de l'ESI (clients, participants, etc.), que les membres du CA appartiennent à des catégories différentes ; mais cette perception peut occulter le fait que leurs intérêts effectifs/réels ne sont pas nécessairement divergents et que, dans de nombreux cas, ils sont au contraire fortement convergents.

À l'inverse, on pourrait aussi soutenir que des divergences peuvent aussi survenir au sein d'un groupe spécifique de parties prenantes (et donc aussi dans des organisations à partie prenante unique). Dès lors, la répartition du soutien aux différents types d'objectifs peut épouser des lignes qui traversent les distinctions entre types de parties prenantes.

Dans tous les cas, l'analyse des ESI de notre échantillon tend à démontrer que les organisations à partie prenante unique et celles à parties prenantes multiples (qui, comme nous l'avons déjà mentionné, représentent respectivement 42 % et 58 % de l'échantillon) partagent en fait de nombreuses caractéristiques organisationnelles : elles sont similaires en termes de statuts juridiques, d'objectifs et de règles de prise de décision. De plus, la multiplicité

des parties prenantes, trait caractéristique de plus de la moitié des ESI analysées, ne semble pas être liée à la multiplicité des objectifs, qui est en fait une caractéristique partagée également par les ESI décrites comme des organisations à partie prenante unique.

Pour aller plus loin, il serait nécessaire de collecter et d'analyser des données relatives à la participation informelle des parties prenantes. Cette dimension informelle pourrait être appréhendée en incluant les perceptions des différentes parties prenantes (en plus de celles des dirigeants), ou en analysant les mécanismes informels liant les ESI à la communauté locale, aux clients, aux bénéficiaires, aux pouvoirs publics, aux partenaires, etc. Ces approfondissements pourraient s'inspirer des nombreux travaux poursuivant les mêmes objectifs dans le cadre de la *stakeholder theory*, tout en prenant en compte la spécificité des entreprises sociales.

Procéder à une analyse coût-bénéfice

La participation d'une catégorie de parties prenantes implique des coûts et des bénéfices, tant pour l'organisation que pour la partie prenante considérée. L'équilibre entre les contributions et les avantages de l'implication dans l'organisation peut d'ailleurs se poser pour tous les acteurs sociaux concernés par les activités et objectifs de l'organisation, de manière à comprendre ce qui motive ou ce qui décourage l'implication formelle au sein de celle-ci.

Si l'on considère la première interprétation de la multiplicité des parties prenantes dans la structure même de propriété, des travaux majeurs sont ceux menés par Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) et par Hansmann (1996). Dans leur analyse de l'émergence des organisations à but non lucratif, les deux premiers auteurs suggèrent que ces organisations seront détenues et contrôlées par les parties prenantes pour qui les bénéfices nets escomptés de la propriété sont plus élevés que les bénéfices nets qu'ils pourraient attendre de solutions autres. Quant à Hansmann, il distingue les « coûts de contractualisation sur le marché » des « coûts de propriété ». Le fait

d'impliquer une partie prenante dans la propriété d'une organisation réduit les coûts de contractualisation sur le marché, en particulier dans certaines situations (telle que la production de services qui a certaines caractéristiques de biens quasi collectifs, dans le cas des services d'insertion par le travail, par exemple). Mais par ailleurs, la participation d'une partie prenante accroît les coûts de propriété, en particulier en ce qui concerne le processus de prise de décision, étant donné que les intérêts des diverses catégories de parties prenantes peuvent devenir plus conflictuels. La mesure dans laquelle varieront ces coûts dépend des parties prenantes impliquées et du degré d'hétérogénéité de leurs intérêts. La comparaison entre ces coûts et les avantages devant résulter de l'implication peut conduire chaque partie prenante à décider de devenir propriétaire ou non. Hansmann suggère que la forme organisationnelle choisie pour une entreprise devrait être celle qui minimise les coûts de contractualisation sur le marché et les coûts de propriété pour toutes les parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise.

L'implication de parties prenantes de façon moins formelle dans les processus de décision pourrait être vue comme une solution moins « coûteuse » et plus flexible que celle décrite ci-dessus. Néanmoins, étant moins formellement impliquées dans l'organisation, les parties prenantes pourraient s'y impliquer de manière plus opportuniste et moins fidèle, avec moins d'incitants à ce que l'entreprise sociale soit performante. En outre, plusieurs auteurs soulignent combien l'hétérogénéité du CA rend en fait le processus de prise de décision plus long et plus complexe (Hirschmann, 1980), conduisant parfois au phénomène de « CA bruyants », qui peut être rapproché du concept « d'organisation politique » tel que développé par Mintzberg (1985, pp. 133-154). D'autre part, l'hétérogénéité des CA a également des « effets de génération de confiance », celle-ci émergeant dans un environnement social à multiples facettes, où le conflit est remplacé par des discussions et la création de capital social (Laville, Nyssens, 2001).

Quelle que soit la conception de l'implication de parties prenantes, une analyse en termes de coûts et bénéfices est insuffisante. En effet, il faut également prendre en compte les facteurs externes qui tendent à favoriser la multiplicité des parties prenantes en tant qu'innovation socio-économique (Laville, Nyssens, 2001).

En effet, dans une perspective institutionnelle, cette implication répondrait alors à des pressions institutionnelles qui promeuvent le dialogue avec les parties prenantes (Huybrechts, 2009). Pour être légitimes, les entreprises sociales répondraient à des pressions diverses (DiMaggio, Powel, 1983 ; Suchman, 1995), tant coercitives (par exemple les cadres législatifs encourageant cette implication) que normatives (*via* les réseaux d'ESS par exemple) et mimétiques (imitation d'entreprises sociales multi-*stakeholder* perçues comme performantes et légitimes). Mais, on peut aussi considérer que si ces entreprises sociales répondent à des « pressions » externes, grâce à leur expérimentation de modes de gouvernance innovants, elles-mêmes participent à la diffusion d'une logique multi-*stakeholder* et influencent leur environnement institutionnel dans ce sens (Lawrence, Hardy, 2006).

Conclusion

Malgré ses limites méthodologiques, les résultats enrichissent la compréhension de la gouvernance des entreprises sociales. L'analyse partait de l'hypothèse que la combinaison de divers objectifs est ancrée dans la nature même des entreprises sociales (Laville, Nyssens, 2001). Le premier résultat a été de confirmer sans équivoque la multiplicité des objectifs des ESI européennes : pratiquement toutes les organisations de l'échantillon analysé ont déclaré avoir plus d'un objectif. De plus, ces objectifs, comme nous en avons émis l'hypothèse, appartiennent, dans une écrasante majorité de cas, à trois catégories principales : l'insertion socio-professionnelle ; la production de biens et de services ; et l'action dans l'espace public. Les deux premiers objectifs s'avèrent prioritaires. Les réponses

révèlent que la moitié des dirigeants considère l'objectif d'insertion comme étant d'importance égale à l'objectif de production, tandis qu'un tiers considère l'activité productive comme étant subordonnée à l'objectif d'insertion. Ce dernier cas de figure se vérifie, d'une part pour une grande partie d'ESI où la majorité des ressources publiques sont liées à des politiques actives du marché du travail, et d'autre part, pour les ESI qui voient augmenter leur production de ressources marchandes. Une telle intégration d'objectifs économiques, sociaux et socio-politiques semble différencier les entreprises sociales des sociétés à but lucratif, même si ces dernières sont de plus en plus nombreuses à déclarer poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux, et pas uniquement un objectif de maximisation des bénéfices. Ces résultats proviennent tant de l'analyse des organisations à partie prenante unique que de celle des organisations à parties prenantes multiples, ce qui confirme donc que la multiplicité des objectifs est une caractéristique de toutes les entreprises sociales d'insertion.

L'hypothèse de la multiplicité des parties prenantes des ESI a elle aussi été confirmée empiriquement, puisque 58 % des organisations de l'échantillon impliquent plus d'une catégorie de parties prenantes dans leur processus formel de prise de décision.

En outre, les données collectées semblent indiquer que la participation des parties prenantes dans ces ESI va de pair avec une représentation démocratique de ces dernières au sein des CA. Cependant, nos données montrent que le personnel d'encadrement et les bénévoles sont les groupes plus influents : alors que les consommateurs et les travailleurs en insertion sont nettement moins bien représentés, ce qui n'est pas sans interpeller la conception de l'objectif d'insertion socio-professionnelle.

Enfin, concernant les raisons qui expliquent la structure à parties prenantes multiples de nombreuses ESI, nous identifions trois arguments théoriques pertinents et probablement complémentaires, même s'ils ne sont pas faciles à tester empiriquement : assurer la stabilité organisationnelle et financière, gérer la multiplicité des

objectifs des entreprises sociales d'insertion et impliquer des parties prenantes en tant que résultat d'une analyse coût-bénéfice.

D'autres recherches sont nécessaires pour explorer davantage en profondeur les déterminants ainsi que les résultats de ce type de structure de propriété et de gestion. Plus fondamentalement, comme illustré par les divers modèles de gouvernance identifiés par Cornforth (2003), il serait fructueux d'examiner la gouvernance des entreprises sociales en adoptant des perspectives qui dépassent la question de l'implication des parties prenantes.

5

De la société civile aux politiques publiques : le défi de l'institutionnalisation

Jean-Louis LAVILLE, Andreia LEMAÎTRE et Marthe NYSENS

Au XX^e siècle, les débats économiques et politiques ont été focalisés sur le marché et l'État, conduisant à une vision subordonnée de la société civile. Ainsi les approches libérales abordent souvent les initiatives de la société civile comme des entreprises en attente de rationalisation ; l'amélioration de leurs résultats passerait alors par l'adoption de méthodes managériales importées des sociétés lucratives. Dans les approches sociales-démocrates, ces initiatives sont par contre fréquemment considérées comme des services publics au rabais, leur essor s'expliquerait plutôt par le désengagement de l'État et aurait une connotation négative de remise en cause des acquis sociaux.

Dans ce chapitre, il s'agit d'abord de présenter un cadre d'analyse qui, certes, admet la force d'attraction des pôles privé et public mais n'interprète pas pour autant les entités émanant de la société civile comme dépendantes de ceux-ci. L'enjeu théorique est de penser l'institutionnalisation comme un processus complexe, oscillant entre innovation et reproduction, en précisant pourquoi les concepts d'isomorphisme, d'entrepreneuriat institutionnel et d'encastrement sont pertinents en la matière. C'est l'objet de la première partie.

Dans les parties suivantes, et à partir de ce cadre, nous proposons une analyse des données de la recherche Perse relatives aux entre-

prises sociales d'insertion (ESI). Il apparaît nettement que les ESI ne peuvent être étudiées sans intégrer leur rapport aux politiques publiques. Elles ont en effet contribué à le faire évoluer et ont, en retour, été profondément reconfigurées par celui-ci. Les informations rassemblées permettent ainsi d'apprécier la portée heuristique des concepts précédemment introduits.

L'institutionnalisation : un processus complexe

La théorie des organisations est née en réaction à la pensée déterministe qui interprétait toute situation en fonction du conflit central entre capital et travail. Elle a voulu saisir les singularités locales à travers le système d'action qui traduit les efforts quotidiens pour susciter une coopération efficace entre les membres de l'organisation, soumise à des contraintes techniques et marchandes (Crozier, 1989 : 46). En effet, l'une des hypothèses fortes de la théorie des organisations est que le système social d'entreprise, loin de se réduire à un affrontement entre classes, est le résultat de réactions à ces contingences. Les travaux sur les réponses organisationnelles aux contraintes de la technique et du marché (Burns, Stalker, 1961 ; Lawrence, Lorsch, 1973 ; Mintzberg, 1983 ; Perrow, 1986 ; Woodward, 1965) montrent bien que des variables contextuelles « autorisent certes des variations structurelles, mais fixent toutefois certaines limites aux combinaisons possibles » (Piotet, Sainsaulieu, 1994 : 83). C'est donc une vision adaptative qui domine, avec l'idée qu'une solution organisationnelle est valable si elle correspond aux exigences de l'environnement.

L'isomorphisme et l'entrepreneuriat institutionnels

Dès les années 1970, cette vision trop simple est critiquée par le néo-institutionnalisme sociologique. Cette école insiste au départ sur la dimension institutionnelle de l'environnement, au-delà des aspects marchands et techniques, en identifiant le phénomène d'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire l'uniformisation tendancielle des organisations au sein d'un même champ d'activité. Dans un second

temps, ce courant de pensée reconnaît que la réalité n'est pas pure reproduction et il repère des espaces d'innovation à travers la notion d'entrepreneuriat institutionnel, qui met en évidence la capacité d'action individuelle et collective induite par la réflexivité des sujets. Au total, le néo-institutionnalisme sociologique insiste sur les interdépendances entre les initiatives économiques et le cadre institutionnel dans lequel elles s'inscrivent, en détaillant successivement les mécanismes de reproduction et d'innovation.

L'isomorphisme rend compte des propensions à la reproduction, il peut être défini comme « un processus contraignant forçant une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face aux mêmes ensembles de conditions environnementales » (DiMaggio, Powell, 1983 : 149). Mais ici, l'environnement dont il est question n'est pas seulement technique ou marchand, il est aussi composé de symboles, de pratiques culturelles ou d'injonctions qui façonnent les comportements. Il est dit *coercitif* quand une institution en surplomb impose ses règles, *normatif* quand des habitudes se colportent non par recours à l'autorité mais par duplication de normes, *mimétique* quand la contiguïté conduit à des rapprochements dans les conduites (DiMaggio, Powell, 1983). Une des faiblesses de l'approche centrée sur l'isomorphisme est son absence de prise en compte des capacités à conduire des transformations sociales. C'est pour y remédier qu'a été avancée la proposition de l'entrepreneuriat institutionnel, désignant toute démarche susceptible de modifier les arrangements institutionnels existants (Greenwood, Suddaby, 2006). Le vocable d'entrepreneuriat est ici très large et peut s'appliquer à n'importe quelle action de création ou de changement institutionnels. Il a pour objet l'innovation sociale sous ses différentes modalités, attestant de ce que le néo-institutionnalisme ne se cantonne pas dans l'analyse de la reproduction.

Le concept d'encastrement

Certains auteurs de ce courant rejoignent ainsi la nouvelle sociologie économique qui, de son côté, a mobilisé le terme d'encastrement

pour évoquer les relations entre économie et société, en insistant sur le fait que l'économie ne saurait être isolée de son contexte, tout en rejetant le fonctionnalisme de Parsons. Ainsi, DiMaggio et Powell se réclament de l'encastrement culturel puisqu'ils sont attentifs aux convenances, aux croyances partagées et aux routines, autant de vecteurs de diffusion d'un conformisme axiologique.

De manière complémentaire, d'autres auteurs emblématiques de la nouvelle sociologie économique, comme Granovetter (1985, 2000) et Polanyi (1944), ont pour leur part retenu les aspects social et politique de l'encastrement. L'encastrement social est une conceptualisation que Granovetter (1985), en tant que sociologue, suggère à partir des insuffisances qu'il attribue à Coase (1937) et Williamson (1975, 1985). Selon lui, ces derniers sont prisonniers d'une appréhension des institutions comme hiérarchies se substituant au marché pour améliorer l'efficacité et diminuer les coûts de transaction quand se manifeste le risque de comportements opportunistes. Cet utilitarisme pâtit, selon Granovetter, d'une conception atomisée des acteurs et d'une absence de perspective historique. À l'appui de ses dires, il montre avec McGuire et Schwarz (1993) que les formes institutionnelles dans l'industrie électrique relèvent moins d'un calcul de maximisation que d'un encastrement social : les réseaux de relations personnelles ont profondément marqué la trajectoire choisie. Dans les associations de la société civile, cette force réticulaire de l'encastrement social s'exprime aussi à travers les formes de bénévolat ou de volontariat qui attestent de l'ancrage dans un tissu social. L'encastrement social privilégie l'analyse micro-sociologique des interactions entre individus, et, avant tout, celle des effets des réseaux sociaux sur les comportements économiques.

L'encastrement politique, quant à lui, relève d'un autre registre : il est lié à la définition de l'économie comme un processus institutionnalisé. Selon Polanyi (1944), la modernité se caractérise par un déni de ce processus. En effet, depuis l'avènement de la science économique néo-classique, une autonomisation de l'ordre économique prévaut, indissociable d'une confusion entre économie et marché, donc d'une

naturalisation du marché. Cependant, aujourd'hui comme hier, les pratiques économiques ne peuvent être comprises sans le formatage que leur imposent les autorités politiques et sans l'influence qu'elles peuvent exercer sur les actions publiques. L'encastrement politique désigne donc l'ensemble des effets réciproques que produisent, les uns sur les autres, pratiques économiques et pouvoirs publics. Pour faire converger les éclairages du néo-institutionnalisme et de la sociologie économique, il est possible de situer l'institutionnalisation d'un champ d'activités économiques comme la résultante de divers encastrements ou comme un processus dans lequel se conjuguent isomorphisme et entrepreneuriat institutionnel. Comme annoncé, la seconde section s'intéresse donc au champ de l'insertion par l'économie pour reconstituer le processus d'institutionnalisation dans la perspective théorique qui vient d'être indiquée en s'appuyant sur les informations recueillies dans la recherche européenne Perse.

Des initiatives pionnières

Les premières initiatives d'ESI dans l'Union européenne furent lancées au tournant des années 1970 sans aucun dispositif public d'appui. La plupart des ESI « pionnières » furent fondées par des acteurs de la société civile : travailleurs sociaux, militants associatifs, syndicalistes... Dans un contexte de chômage persistant, les acteurs sociaux ne disposaient d'aucune mesure de politique publique adéquate pour affronter ces problèmes. De ce fait, des initiatives émergèrent soulignant les limites de l'intervention publique vis-à-vis des exclus du marché du travail : chômeurs de longue durée, personnes peu qualifiées ou confrontées à des problèmes sociaux. Les initiatives furent donc créées dans une perspective d'intérêt général ou d'aide sociale afin de mettre en place de nouveaux mécanismes d'accès à l'emploi pour les plus démunis. Toutefois, dans les pays à forte tradition coopérativiste, des initiatives pionnières émanèrent également des travailleurs eux-mêmes, mus par une dynamique d'entraide mutuelle. Dans certains cas, les groupes à l'origine des ESI étaient en relation avec des organis-

mes publics, probablement en raison de connexions étroites préexistant entre le secteur associatif et le secteur public, comme on a pu l'observer en Allemagne ou au Danemark. Différentes catégories de promoteurs de ces initiatives ont d'ailleurs pu coexister dans un même pays. Ainsi, en France, si les entreprises d'insertion et les associations intermédiaires furent lancées par des groupes composés de travailleurs sociaux et de militants associatifs, les entreprises insérantes résultèrent plutôt de dynamiques d'entraide et les Régies de quartier s'appuyèrent, quant à elles, sur des partenariats entre des habitants et des organismes publics locaux (cf. tableau 5.1).

Tableau 5.1
Répartition de certaines catégories d'ESI
en fonction du type de promoteurs

Groupes de citoyens visant un objectif d'intérêt général ou d'aide sociale	Personnes exclues visant un objectif d'entraide	Partenariat entre les pouvoirs publics et la société civile
Coopératives sociales (<i>Cooperative sociali di tipo B</i>), Italie. Entreprises d'insertion, Belgique. Entreprises d'insertion, associations intermédiaires, France. Entreprises sociales d'insertion de développement local (<i>Local development work integration social enterprises</i>), Irlande. Entreprises d'insertion, Québec	Coopératives de travail (<i>Sosiaalinen työosuuskunta</i>), Finlande. Coopératives de travailleurs (<i>Worker co-operatives</i>), Royaume-Uni. Entreprises d'insertion (<i>Empresas de inserción</i>), Espagne. Coopératives sociales (<i>Sociala arbetskooperativ</i> or <i>Socialkoooperativ</i>), Suède Entreprises insérantes, France.	Entreprises locales offrant une intégration temporaire par le travail (<i>Lokalt orienterede sociale virksomheder som tilbyder uddannelse og midlertidig beskæftigelse</i>), Danemark. Entreprises sociales municipales (<i>Kommunale Beschäftigungsgesellschaften</i>), Allemagne. Régies de quartier, France. Firmes sociales (<i>Social firms</i>), Royaume-Uni. Entreprises communautaires (<i>Community enterprises</i>), Royaume-Uni.

Source : Perse.

Dans cette période d'émergence de l'insertion par l'économie, l'entrepreneuriat institutionnel, dont les ESI font preuve, est rendu possible par l'action d'entrepreneurs sociaux qui se réfèrent à un bien commun (l'accès au travail comme facteur d'intégration) en s'appuyant sur des réseaux sociaux. La qualité de l'entrepreneuriat est donc tributaire d'un encastrement social approprié qui permet de réaliser une hybridation des ressources détaillée dans le chapitre 3. Elles ne sont pourtant pas assimilables à une seule logique alternative et relèvent de trois registres différents : une logique d'intérêt général ou d'aide sociale dans laquelle les porteurs de projets s'engagent pour des bénéficiaires afin que ceux-ci ne restent pas victimes de « handicaps sociaux », une logique d'entraide mutuelle dans laquelle les personnes concernées s'auto-organisent pour résoudre leurs problèmes, et une logique de partenariat entre pouvoirs publics et activistes de la société civile. Ces trois voies innovantes, qui déplacent les actions sociales vers des politiques d'emploi, se rejoignent cependant parce que leur impulsion provient de la conviction d'une insuffisance ou d'une inadéquation de l'intervention publique. Les collectifs concernés sont conscients des discriminations négatives touchant certains groupes et ne se cantonnent pas dans une action privée palliative. Au contraire, ils proposent un référentiel d'action publique soit parce qu'ils promeuvent des formes inédites de sensibilisation palliant le déficit des pouvoirs publics, soit parce que, plus clairement encore, ils revendiquent une action publique issue de la combinaison entre l'action citoyenne et celle des pouvoirs publics.

Des rapports évolutifs aux politiques publiques

Au cours des années 1980, les pouvoirs publics, confrontés à une double crise du marché du travail et des finances publiques, ont conçu des politiques visant à intégrer les chômeurs sur le marché du travail par le biais de programmes de formation professionnelle et de subventions à l'emploi, au lieu de se limiter à des politiques passives de versement d'indemnités de chômage. Auparavant marginales,

les ESI devinrent alors des laboratoires pour un nouvel État social en gestation, en plaidant pour le passage de l'insertion par la formation à l'insertion par le travail : la formation ne précède plus la mise au travail mais l'immersion dans le monde du travail prépare à la formation qui valide l'adaptation au poste pour l'obtention d'une qualification (Eme, Laville, 1988 : 85-82).

En retour, les ESI ont été soumises à différents types de régulation : régulation conventionnée quand les critères de financement ont pu être définis par un dialogue entre initiatives et pouvoirs publics, régulation tutélaire lorsque les pouvoirs publics ont conditionné leur subvention au respect de règles strictes favorisant un isomorphisme coercitif et normatif, régulation concurrentielle quand les pouvoirs publics ont aidé au recrutement de personnes en insertion, quelles que soient les entreprises, facilitant un isomorphisme mimétique des ESI par un alignement sur les autres entreprises.

Des pays, tels que la Suède et le Danemark, caractérisés par une longue tradition de politiques sociales, ont lancé des programmes autres que d'emploi pour appuyer de telles initiatives. Le programme de développement social danois fournit un exemple significatif de définition d'une régulation conventionnée. L'objectif de ce programme national, mené de 1988 à 1991, a pour objectif de renforcer l'initiative locale et le travail social préventif par un soutien à des expériences durables plutôt qu'à des expérimentations ponctuelles. De ce fait, les soutiens accordés l'ont été pour la préparation, l'accompagnement, la coordination des projets et non pour des dépenses de fonctionnement qui, elles, ont été prises en charge par les pouvoirs publics locaux. Mille huit cents projets ont été appuyés et les évaluations ont mis en évidence l'inventivité et l'amélioration de la qualité des services grâce à des prestations et méthodes où la place des citoyens s'est avérée centrale. Ce sont bien des négociations qui ont été menées entre promoteurs du projet et autorités publiques sans que ces dernières stipulent des critères d'éligibilité. Cette régulation conventionnée a donc été génératrice d'innovation sociale et des modalités non anticipables d'action collective ont pu être financées.

À l'inverse d'une telle dynamique, les ESI ont, dans d'autres contextes, rencontré peu d'écho. Ainsi, au Royaume-Uni et en Espagne où les dépenses d'aide sociale sont généralement faibles et les politiques du marché du travail peu développées, les initiatives pionnières n'ont reçu qu'un très faible appui public, voire aucun. Ceci semble d'ailleurs avoir été le cas, dans tous les pays étudiés, pour les initiatives fondées sur les démarches d'entraide. Aux yeux des pouvoirs publics en effet, lorsque des travailleurs développent leur propre initiative, leur activité doit être considérée comme « ordinaire », n'exigeant dès lors aucun appui particulier, même si leur profil d'employabilité les situe parmi les personnes à risque sur le marché du travail.

Entre ces deux extrêmes, l'entrepreneuriat institutionnel propre aux ESI s'est confronté au cadre institutionnel existant et il en a résulté une forte tendance à la normalisation. Ainsi, un renversement s'est opéré, de l'entrepreneuriat à l'isomorphisme, à travers la discrimination positive à l'égard des entreprises venant en aide aux exclus et leur procurant des emplois transitoires censés leur permettre de retrouver à terme un emploi « classique » (c'est-à-dire dans une entreprise privée ou publique). Cette réduction de l'insertion par l'économique à un « sas » s'est effectuée en deux temps, par l'instauration d'un second marché du travail puis par la diffusion des politiques d'activation.

Une première génération de politiques actives d'emploi

Au début des années 1990, dans des pays tels que la Belgique, l'Allemagne, la France et l'Irlande, les ESI ont utilisé des programmes proposant des formes d'emploi intermédiaires, entre les politiques d'emploi et les politiques sociales. Ce « second marché du travail » offrait aux employeurs associatifs et publics des réductions substantielles de coûts, financées par l'État. Ces programmes reposaient sur le double constat qu'il existait un nombre important de besoins sociaux non satisfaits et que de très nombreuses personnes étaient au chômage. Ils favorisaient la création de nouveaux

emplois dans des domaines où ces besoins sociaux pouvaient être satisfaits afin d'offrir des emplois aux chômeurs tout en réduisant les dépenses sociales. Les programmes de résorption du chômage en Belgique, les contrats emploi-solidarité (CES) en France, les Mesures de création de travail (*Arbeitbeschaffungsmaßnahmen* ou ABM) en Allemagne et le Programme communautaire (*Community Program*) en Irlande en sont autant d'exemples.

Dans ces pays, ce cadre offrit aux ESI des espaces dans lesquels elles pouvaient poursuivre leurs objectifs multiples : créer des emplois pour des personnes non qualifiées et, en même temps, conduire des activités productives telles que des services collectifs correspondant à des besoins non satisfaits par les institutions traditionnelles publiques ou privées. Mais cette régulation dans laquelle le droit au financement était conditionné par l'engagement d'un certain type de chômeur a rapidement manifesté ses limites. Pour les pouvoirs publics, le principal problème venait de l'absence de véritables passerelles entre les emplois transitoires et les emplois permanents (Martin, 2000 : 79-113). Ce constat était lié à un second problème : l'insertion dans l'emploi et la fourniture de ces services d'intérêt collectif étaient considérées comme une seule et même réalité. Cette gestion sociale du chômage déclencha un mécanisme qui conduisit à dévaloriser les emplois créés, générant une chaîne d'effets pervers ou imprévus tant pour les promoteurs de ces projets que pour leurs bénéficiaires. Par exemple, la probabilité de trouver un emploi conventionnel était plus faible pour ceux qui avaient bénéficié de ces programmes que pour ceux qui n'en avaient pas bénéficié.

Une deuxième génération de politiques actives d'emploi

Depuis la fin des années 1990, la responsabilisation des chômeurs est prônée en matière d'insertion sur le marché du travail. Si la première génération de politiques actives du marché du travail résultait d'un mélange entre des politiques d'emploi et des politiques sociales, la seconde génération de politiques actives cible davantage

des objectifs d'emploi. On observe alors l'élargissement de la gamme de subventions temporaires conditionnées par l'embauche de personnes appartenant à des groupes à risque sur le marché du travail et, simultanément, le déclin des programmes de création directe d'emplois. Cette seconde génération de mesures d'emploi est accessible à tous types d'entreprises (publiques et privées, avec ou sans but lucratif). Elle met donc en place une régulation concurrentielle dans laquelle l'insertion fait l'objet d'un quasi-marché : les soutiens publics sont accordés aux entreprises en fonction du nombre de travailleurs vulnérables qu'elles engagent. L'objectif de ce type de mesures est de faciliter la transition entre le chômage et le marché du travail « classique » par le biais de subventions temporaires aidant les travailleurs à surmonter leur « inemployabilité » temporaire.

Ces politiques d'activation ont trouvé leur expression la plus significative dans les différents types de « contrats d'insertion », accords signés entre les personnes enregistrées comme demandeurs d'emplois et les agences pour l'emploi. Ces contrats comportent un accord sur les droits et devoirs des parties afin de s'assurer, selon le profil du chômeur, d'une intégration la plus rapide possible sur le marché du travail. Si ce dernier refuse de coopérer, par exemple en rejetant des offres d'emploi jugées « raisonnables », les services de l'emploi peuvent réduire ses indemnités. Cet État social actif, qui suggère un retour à la notion de responsabilité individuelle en matière de politiques sociales et d'emploi, a stimulé des coopérations avec les ESI et ce, en particulier au niveau local. En effet, on doit souligner l'implication croissante des collectivités locales publiques dans la structuration des actions de formation et dans la conception et la mise en œuvre des parcours d'insertion par le travail. Il semble que ce soit particulièrement le cas en Allemagne, au Danemark et en Suède. Dans ce cadre, les entreprises sociales, les entreprises à but lucratif et les organismes publics sont traités de manière similaire en matière de contrat d'insertion *via* la mise en œuvre d'une logique de quasi-marché.

La reconnaissance légale

Dans certains pays, les ESI ont été officiellement reconnues. Il convient ici de distinguer deux voies : des dispositifs publics particuliers qui assurent un subventionnement spécifique au niveau national (Espagne, Finlande, France, Irlande, Pologne, Portugal) ou au niveau régional (Belgique, Espagne, Italie) et des statuts juridiques, plus larges, qui reconnaissent la possibilité pour une entreprise de poursuivre une mission sociale. Notons que ces deux voies ne sont pas mutuellement exclusives : dans certains cas, pour être labélisée par un dispositif qui permet un subventionnement spécifique, l'ESI doit au préalable adopter un statut juridique propre à l'entreprise poursuivant une mission sociale. C'est le cas, par exemple, des entreprises d'insertion en région wallonne de Belgique.

Dans le cas du dispositif particulier de subventionnement, la reconnaissance légale par les pouvoirs publics de la mission d'insertion par le travail assurée par les ESI facilite, le plus souvent, un accès stable aux subsides publics, de manière, toutefois, limitée dans le temps. En effet, des subventions publiques temporaires sont accordées, au démarrage de l'entreprise et pour compenser l'« inemployabilité temporaire » des travailleurs. Ces dispositifs publics, que l'on peut qualifier de tutélaires, sont un instrument des politiques d'activation sur le marché du travail. En ce sens, elles reconnaissent et appuient les actions des ESI tout en pesant simultanément sur leurs objectifs et sur la composition des groupes cibles, comme nous le montrerons plus loin dans ce chapitre.

La seconde voie de reconnaissance légale concerne l'adoption par l'entreprise sociale d'un statut juridique reflétant son objet social. En effet, de nouvelles législations ont vu le jour en Europe tout au long des vingt dernières années. Ainsi, dans onze pays, des cadres ou des statuts juridiques ont été institués pour mieux reconnaître la possibilité de déployer une activité économique tout en poursuivant une finalité sociale (Roelants, 2009). Certains de ces statuts se sont moulés dans le modèle coopératif, tels que le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) en France ou celui de coopérative

d'initiative sociale (1999) en Espagne. D'autres parmi ces statuts ne se réfèrent pas explicitement au modèle coopératif, même s'ils y trouvent une part de leur inspiration. Ainsi, la Belgique a reconnu en 1995 la possibilité pour toute société commerciale d'adopter la qualité de « société à finalité sociale » et une législation a été votée au Royaume-Uni en 2004 instituant la *community interest company*. Parmi ces législations, certaines sont explicitement ciblées sur l'insertion par l'économique. Il en va de la sorte des coopératives sociales italiennes de type B (1991), des coopératives de solidarité sociale portugaises (1998), des coopératives d'initiative sociale espagnoles (2001) et des coopératives sociales polonaises (2006).

Tableau 5.2

Les ESI et les politiques publiques dans les pays de l'Union européenne

Politiques publiques	1980 à 1995	1995 à 2000	Années 2000
Aucune	Coopératives de production (Espagne)		
Politiques sociales	Programme de développement social (Danemark)		
Politiques actives d'emploi			
Second marché du travail	Contrat emploi solidarité (France) Programme de résorption du chômage (Belgique) Mesures de création d'emploi (Allemagne) Programme communautaire (Irlande)		
« Politiques d'activation »		Dans tous les pays d'Europe	
Dispositifs légaux de politiques spécifiques aux ESI	Coopératives sociales de type B (Italie)	Entreprises d'insertion (France et Belgique)	Entreprises sociales (Finlande) Entreprises d'insertion (Portugal) Entreprises d'économie sociale (Irlande) Entreprises d'insertion (Espagne)

ESI et politiques nationales

Comme on peut le percevoir dans le tableau 5.2, plusieurs modèles d'ESI peuvent coexister au sein d'un même pays. Toutefois, l'analyse des tendances générales des politiques du marché du travail permet de catégoriser les pays étudiés à partir de la typologie classique d'Esping-Andersen (1999) que Laville et Nyssens (2001) ont spécifiée du point de vue des services sociaux et qui identifie trois groupes de pays plus le Royaume-Uni.

Une typologie

Le premier groupe de pays (qui inclut le Danemark et la Suède) se caractérise par un haut niveau de développement des politiques actives et des dépenses de protection sociale. Dans ces pays, il n'existe aucun dispositif public particulier d'appui aux ESI. Mais une collaboration croissante entre ces dernières et les pouvoirs publics contribue à mettre en œuvre des politiques actives du marché du travail. Comme Stryjan (2006 : 206-221) le souligne pour la Suède, le marché du travail est, dans une large mesure, le produit de ces politiques actives. Les ESI viennent pallier à l'échec de ces dernières pour certains groupes de la population particulièrement défavorisés. Ce rôle est nouveau pour des pays dans lesquels, selon la classification d'Esping-Andersen, la société civile s'est historiquement concentrée sur la défense des droits et la protestation au détriment de la fourniture de services traditionnellement fournis par l'État. Toutefois, même si les ESI ne sont pas officiellement reconnues en Suède et au Danemark, il existe dans ces pays une tradition de coopérativisme. Il n'est dès lors pas surprenant de constater qu'en Suède, un ministère de l'Économie sociale soit largement dédié au mouvement coopératif et qu'il existe de nombreux liens entre ce mouvement et les ESI.

Le deuxième groupe de pays (Belgique, Allemagne, France et Irlande) enregistre des niveaux assez élevés de dépenses de politiques actives du marché du travail, inférieurs, toutefois, à ceux du groupe précédent. Ils ont connu de larges programmes de second marché du travail sur

lesquels les premières ESI se sont appuyées. Ces pays, hormis l'Irlande, procèdent de la tradition bismarckienne ou appartiennent au groupe dit corporatiste dans lequel, toujours selon Esping-Andersen, les droits sociaux sont indexés sur le statut de travailleur. Des organismes intermédiaires y occupent une place importante, non seulement pour la gestion de la protection sociale, mais aussi pour la prestation de services sociaux. Ces pays enregistrent une présence significative d'associations à but non lucratif (Salamon *et al*, 1999), intervenant dans les services et financées principalement par les pouvoirs publics. Il n'est donc pas étonnant que les programmes du second marché du travail se soient développés dans ces pays. L'inclusion de l'Irlande dans ce groupe, alors que ce pays ne relève pas de la tradition bismarckienne, pourrait sembler étrange. Néanmoins, ce pays a un des taux d'emploi les plus élevés dans le secteur sans but lucratif fortement adossé à des financements publics. Précisément, des recherches ont montré que l'Irlande se situe à mi-chemin entre les modèles d'État libéral et corporatiste (Hicks et Kenworthy, 2003 : 27-61). Dans les années 1990, les pays de ce deuxième groupe, sauf l'Allemagne, ont adopté des dispositifs publics spécifiques aux ESI. À cet égard, on peut supposer que la pérennité d'un secteur d'économie sociale ou coopératif dans le pays influe sur la perception des ESI par les acteurs et sur la construction d'identités organisationnelles s'inscrivant dans cette tradition. Par contre, en Allemagne, le déclin du mouvement coopératif a entravé les démarches de reconnaissance des nouvelles ESI.

Le troisième groupe de pays, constitué du Portugal, de l'Espagne et de l'Italie, regroupe les pays duals d'État social, selon Esping-Andersen. Ces pays se caractérisent tous par un niveau assez faible de dépenses de politiques actives du marché du travail. L'Italie a joué un rôle pilote au sein de l'Union européenne en développant un dispositif spécifique d'ESI, grâce à l'action de son puissant mouvement coopératif. L'Espagne et le Portugal, du fait des multiples et croissantes interactions – et probablement aussi d'une certaine homogénéisation – entre les initiatives de l'Union européenne et leurs politiques publiques nationales, expérimentent une extension de leurs politiques

actives par des dispositifs spécifiques aux ESI conçus comme instruments de ces politiques. En effet, l'influence de la Commission apparaît dans l'élaboration des Plans nationaux d'action pour l'emploi dans lesquels les recommandations de politiques actives de marché du travail occupent une place majeure et font référence explicitement aux organismes d'économie sociale dans le champ de l'insertion par l'économique. Cela a contribué, au Portugal par exemple, au développement de dispositifs publics en faveur des ESI.

Enfin, au *Royaume-Uni*, le gouvernement a lancé en 2002 une « Coalition pour l'entreprise sociale » et créé une « Cellule entreprise sociale » pour améliorer la connaissance des entreprises sociales et surtout promouvoir le développement de ces dernières dans le pays. Ce pays au régime libéral est caractérisé par le plus faible niveau de dépenses de politiques actives d'emploi et, bien que le débat sur l'entreprise sociale soit fort développé, peu de politiques publiques viennent en soutien à leur développement.

Les appuis au travers de contrats publics

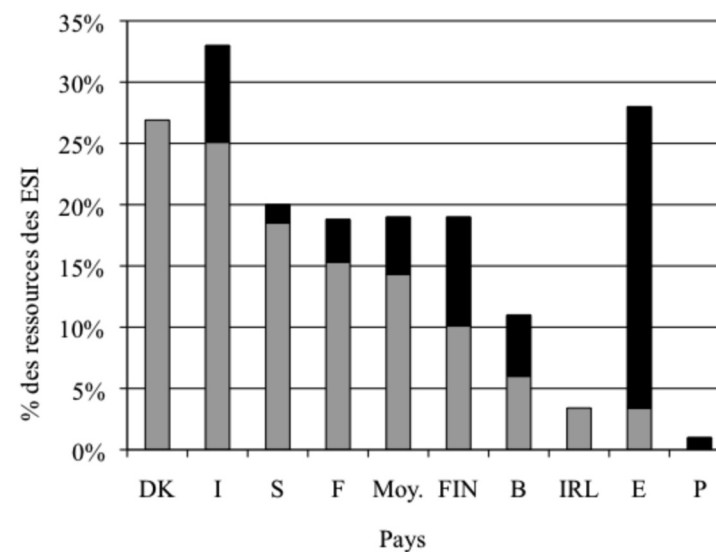
La typologie développée ci-dessus traduit la gamme de soutiens consentis aux ESI et sa sensibilité aux régimes d'État-providence. Au-delà de ces spécificités, il convient également de noter certains points communs. Ainsi, dans différents pays, l'encastrement politique se concrétise également par l'attribution de marchés publics : un autre moyen pour les pouvoirs publics d'appuyer la mission des ESI consiste à contractualiser avec elles la fourniture de biens et de services. Les marchés publics peuvent représenter un important levier de financement à condition que la régulation concurrentielle soit encadrée par des critères sociaux et socio-politiques.

Le graphique 1 ci-dessous illustre la part des prestations vendues à des organismes publics dans le total des ressources des ESI pour l'échantillon de la recherche Perse ainsi que les motivations de ces achats. Les ressources des ESI portugaises et irlandaises sont peu dépendantes des commandes publiques, tandis que les ESI du

Danemark, de l'Italie et de l'Espagne le sont pour une part importante. En Espagne, bien que la majorité des ventes au secteur public se fasse de façon traditionnelle, les commandes du secteur public sont importantes pour les ESI car gagner un contrat public est bien souvent un facteur décisif de réussite. Au Danemark et en Italie, les contrats publics sont aussi très importants pour les ESI mais, à l'inverse de ce qui se passe en Espagne, ils sont majoritairement motivés par des critères socio-politiques. En Italie, où les politiques actives du marché du travail n'étaient pas aussi développées que dans

Figure 5.1

Intégration de critères socio-politiques dans les contrats de ventes



Légende :

Noir : contrats traditionnels de vente de biens et de services

Gris : contrats de vente de biens et de services intégrant des critères socio-politiques

Moy. : moyenne des résultats sur l'échantillon du projet Perse

Dans neuf des onze pays du projet de recherche : les données des deux autres pays ne sont pas disponibles.

Source : Perse

d'autres pays de l'Union européenne, la mission des coopératives sociales a toujours été soutenue par des contrats publics. Le cas italien est certainement le plus ancien de l'Union européenne quant à l'introduction de la dimension sociale dans les achats publics : dès 1991, une loi a été promulguée réservant certains marchés publics aux coopératives sociales. Cette loi a cependant dû être réexaminée à la suite d'objections émises par la Commission européenne.

Les principales difficultés auxquelles sont confrontées les ESI proviennent de la nécessité de combiner plusieurs objectifs : elles doivent créer des emplois pour des personnes défavorisées tout en générant des ressources financières à partir des marchés. Il est ainsi difficile pour elles de concurrencer des sociétés à but lucratif uniquement sur la base de critères financiers et certaines demandent aux pouvoirs publics de prendre en considération leur dimension sociale dans l'évaluation de projets. Bien que devenue importante dans quelques pays, l'introduction de critères sociaux dans les contrats publics n'est pas encore une pratique très répandue dans l'Union européenne. Elle n'existe pas en Irlande, au Portugal, au Royaume-Uni et en Espagne ; la législation évolue dans d'autres pays tels que la France et la Belgique qui introduisent des clauses d'insertion dans les marchés publics. Les pratiques nationales et régionales en la matière varient grandement entre pays européens mais, comme l'illustre la loi sur les coopératives sociales en Italie, elles interfèrent avec un rôle nouveau tenu par l'Union européenne que nous détaillons ci-dessous.

ESI et politiques européennes

Quel est le rôle des politiques européennes dans l'appui aux ESI⁴⁰ ? La part des subsides publics d'origine européenne est faible, variant de 0 à 10 % du total des ressources des ESI dans l'échantillon de

40. Nous remercions Dennis Stokkink, de la Fondation Pour la solidarité, de ses conseils pour la rédaction de cette section.

Perse (ces aides provenant essentiellement du Fonds social européen). Toutefois, bien que faibles, ces subventions européennes ont pu être importantes dans l'émergence et le développement des ESI, favorisant parfois la mobilisation de ressources au niveau national. L'influence de la Commission apparaît aussi dans l'élaboration des Plans nationaux d'action pour l'emploi (PNAE), dans lesquels les recommandations de politiques actives de marché du travail occupent une place majeure et font référence explicitement aux organismes d'économie sociale dans le champ de l'insertion par l'économie. Cela a contribué, nous l'avons vu, au développement, dans certains pays comme le Portugal et l'Irlande, de dispositifs publics en faveur des ESI. Dans ce contexte, la Commission européenne a adopté, en 2011, une Initiative pour l'entrepreneuriat social (SEC [2011] 1278 final), laquelle marque la prise en compte croissante de nouvelles formes d'entreprendre au niveau européen.

Les politiques publiques européennes ont également un impact important sur l'évolution du champ des ESI à travers, d'une part, la réglementation sur les clauses sociales et, d'autre part, celle sur les services d'intérêt général.

Les clauses sociales

Les clauses sociales dans les marchés publics relèvent de règles différentes au sein de l'Union européenne (Navez, 2005). Au-dessous de certains seuils, les lois nationales prévalent mais doivent respecter les principes généraux des traités, telles que la non-discrimination et la liberté de circulation. Des procédures simplifiées sont prévues dans la contractualisation sans devoir recourir à des appels d'offres. Dès lors, quand ils doivent acquérir un bien ou un service, les organismes publics (le plus souvent locaux) tendent à « privilégier » les ESI qu'ils connaissent, afin de les aider dans leur mission sociale.

Au-delà de ces seuils minimaux, les États-membres doivent appliquer les directives des achats intracommunautaires et l'Accord sur

les marchés publics, signé dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce. Cependant, les directives européennes 2004/18 pour les secteurs classiques et 2004/17 pour les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux, consacrent la prise en compte du développement durable dans le droit communautaire des marchés publics. Des finalités sociales peuvent être introduites sous plusieurs formes : des critères d'ordre éthique, social ou environnemental, à condition qu'ils soient liés à l'objet du marché ; des clauses sociales dans le cahier des charges et dans l'avis de marché qui peuvent stipuler un objectif de formation ou d'insertion professionnelle pour des demandeurs d'emploi peu qualifiés. Il est également autorisé, selon la directive européenne, de réserver des marchés à « des ateliers protégés ou en réserver l'exécution dans le cadre de programmes d'emplois protégés, lorsque la majorité des travailleurs concernés sont des personnes handicapées qui, en raison de la nature ou de la gravité de leurs déficiences, ne peuvent exercer une activité professionnelle dans des conditions normales » (article 19 de la directive 2004/17). La Commission européenne semble soutenir que l'intérêt des organismes publics est de suivre de façon stricte le critère du juste prix dans le choix des fournisseurs. Elle n'interdit aucune autre considération mais la prééminence des contraintes de coûts limite fortement la prise en compte des critères éthiques, sociaux et environnementaux. En outre, les critères ou clauses socio-environnementales doivent pouvoir faire l'objet d'une évaluation objective et transparente. Depuis mars 2004, le débat principal porte sur l'évolution de la législation européenne et la possibilité de prendre en considération ces dimensions dans les marchés publics, plus particulièrement, sur la latitude que les directives européennes laissent et laisseront aux pratiques et aux législations nationales. La Commission européenne a publié un guide sur les appels d'offres publics⁴¹ qui vise à apporter un éclairage sur les possibilités offertes

41. *Acheter social. Un guide sur les appels d'offres publics avec clause de responsabilité sociale*, 2011.

par le cadre juridique communautaire en matière de prise en compte de considérations sociales dans les marchés publics, et à inciter les acheteurs publics à les intégrer avec davantage de confiance dans leurs appels d'offres.

En 2011, la Commission propose une réglementation en matière de marchés publics, qui exempte les services sociaux des procédures d'appel d'offres par l'introduction d'un nouveau chapitre dédié se limitant à expliciter les modalités de publicité⁴².

Les services d'intérêt général

Les services d'insertion fournis par les ESI sont considérés par la Commission européenne comme des services « économiques ». En effet, du point de vue de la jurisprudence européenne, un service est qualifié d'économique, dès qu'il y a contrepartie économique, que la rémunération du service soit payée par le destinataire ou par un tiers – les pouvoirs publics, par exemple. Les services économiques doivent se soumettre aux exigences de la directive « services » qui doit être transposée en droit national (Directive 2006/123/CE). Ces exigences concernent avant tout la liberté d'établissement et de service.

Certains services sociaux d'intérêt général sont explicitement exclus du champ d'application de la directive. Il s'agit des « services sociaux relatifs au logement social, à l'aide à l'enfance et à l'aide aux familles et aux personnes se trouvant dans une situation de besoin » (art. 2.2.j de la directive). Ces services peuvent être fournis par l'État ou par le biais de prestataires mandatés par celui-ci. D'autres services peuvent être exclus du champ de la directive si des « raisons impérieuses d'intérêt général » sont invoquées. Ces raisons impérieuses ne sont pas définies en tant que telles mais par le biais des arrêts de la Cour de justice européenne qui laissent une marge possible de manœuvre aux États-membres. Il incombe donc à ceux-ci de prouver

42. Paquet Almunia du 20 décembre 2011.

que le service rendu par les ESI est d'intérêt général. Il peut, dans ce cas, être fourni par le truchement du mandatement. Le mandat est l'acte de puissance publique par lequel les pouvoirs publics investissent une organisation (en l'occurrence l'ESI) d'une mission d'intérêt général.

Cependant, selon Bertholet (2009 : 66), une telle approche est génératrice d'insécurité juridique. « L'exemple des entreprises d'insertion nous paraît ainsi relativement éloquent dès lors que ces entreprises prestent des services "classiques" et non proprement sociaux mais en revanche, par leur mode organisationnel et leur finalité, fournissent incontestablement à la société en général un service de type social (et reconnu comme tel par la Commission : insertion de travailleurs difficiles à placer). »

Outre la directive « services », les appuis des pouvoirs publics aux ESI doivent également respecter la législation en matière d'aides de l'État. Ainsi, une subvention versée à une ESI, en raison des missions de service public qu'elle assume, ne peut être octroyée que si elle ne dépasse pas certains seuils ou ne couvre que certains types de dépenses (50 % d'un ou deux ans de salaire d'une personne fragilisée ou extrêmement fragilisée, par exemple). Ou encore, si elle compense le coût lié aux obligations imposées par les pouvoirs publics (l'obligation d'insertion à l'emploi, nécessitant, au-delà de l'emploi, un accompagnement social...) (SAW, 2011).

Le contexte juridique fragilise donc les ESI. Ce domaine se situe entre l'économique et le social, entre l'échelon local, l'échelon national et, de plus en plus, l'échelon européen. En effet, les règles édictées par l'Union européenne s'appliquent de plus en plus aux ESI, ce qui génère des incertitudes pour les autorités publiques, les fournisseurs de services et les destinataires (Pour la solidarité, 2011). En effet, à l'avenir, si les États-membres de l'UE veulent réserver un appui public spécifique aux ESI, les techniques du mandatement et des exceptions aux interdictions des aides d'État devront être mises en œuvre. L'intérêt de la procédure de mandatement se voit confirmée par les avancées datant de 2011 (C[2011]

9380 final) en matière de services sociaux, puisque ceux-ci se voient désormais exemptés de l'obligation de notification d'aide d'État à la Commission, indépendamment du montant de la compensation reçue. Alors que précédemment, seuls les hôpitaux et le logement social bénéficiaient de cette exemption, désormais celle-ci est étendue aux services répondant « à des besoins sociaux dans le domaine de la santé et des soins de longue durée, de l'aide à l'enfance, de l'accès au marché du travail et de la réinsertion sur ce dernier, du logement social, ainsi que de l'aide aux groupes vulnérables et de leur inclusion sociale ».

Les politiques publiques et les objectifs des ESI

Reprenons la question du faisceau complexe d'objectifs des ESI, parmi lesquels les deux, prioritaires, liés, d'une part, au travail et à l'intégration sociale des groupes cibles et, d'autre part, à la production de biens et de services. Quel est l'impact des politiques publiques sur ces objectifs ?

L'intégration sociale par le travail

Le modèle dominant de politiques publiques tend à ne reconnaître que les objectifs d'intégration par le travail, dans le cadre des politiques actives du marché du travail. La finalité de toutes ces mesures est le placement de travailleurs dans le « marché normal du travail ». Étant donné le caractère temporaire de la plupart des soutiens publics, les ESI ont majoritairement tendance à offrir des emplois de transition, en bénéficiant de subventions temporaires. Cette nature temporaire des aides peut conduire à un phénomène d'écémage en incitant les entreprises à n'embaucher que les travailleurs les plus susceptibles de trouver ensuite un travail permanent afin d'améliorer leurs statistiques de retour à l'emploi. Cette opportunité de transition procurée par les ESI convient donc aux travailleurs qui souffrent d'une « inemployabilité temporaire » ; pour eux, les subsides

à court terme peuvent être un tremplin pour intégrer le « marché normal du travail » ou pour rester dans l'ESI, malgré l'absence de financement public. Mais d'autres groupes connaissent des problèmes plus graves, aux effets durables sur leur productivité. Ces derniers ne trouvent pas de postes correspondant à leur profil. La question est alors de savoir si l'entreprise sociale peut créer pour eux des postes stables.

Certes il y a, dans le paysage européen, des ESI ciblées sur les groupes les plus désavantagés du marché du travail auxquels les pouvoirs publics acceptent d'accorder des aides permanentes. Dans ce cas, les ESI opèrent dans un « marché du travail protégé » et parviennent à mieux assurer l'intégration sociale de leurs travailleurs. Cependant, avec le processus d'institutionnalisation, ce modèle est devenu résiduel. Le mode d'action privilégié est bien celui d'une insertion limitée dans le temps qui repose sur deux postulats : l'économie marchande est en mesure d'intégrer à terme la grande majorité des exclus s'ils y sont mieux préparés et le retour vers le plein-emploi peut être le fruit d'une volonté politique qui couple intervention publique et « conscientisation » des chefs d'entreprise. Autrement dit, l'insertion comme tremplin repose sur le pari d'un retour au plein-emploi moyennant des aménagements dans les parcours des personnes les plus en difficulté, pari questionnable dans la crise. C'est une réflexion plus profonde sur la condition salariale qui a été occultée dans un mode d'institutionnalisation de l'insertion qui l'a envisagée comme une préparation au retour vers l'emploi (Laville, 1997).

L'objectif de production

L'activité continue de production de biens et services comme la confrontation au risque économique et la poursuite de l'intégration des employés grâce aux activités productrices, sont des éléments identitaires des ESI. « Ces activités permettent aux personnes démunies de travailler dans des conditions proches de celles du

premier marché du travail, c'est-à-dire dans des situations de travail comparables, où il faut accomplir des tâches significatives mais où leurs positions désavantagées sont reconnues. » (Davister *et al.*, 2004). Tous les programmes spécifiques aux ESI estiment que cette mission – leur objectif de production – est le principal vecteur de l'intégration dans le travail.

Un sous-ensemble d'ESI fournit aussi des prestations de caractère quasi collectif (tels des services sociaux) et valorise en lui-même ce type de production, non seulement comme un moyen d'atteindre ses objectifs d'intégration mais aussi celui de servir la collectivité. Le choix de ce type de production est parfois imposé par des programmes publics régulant les entreprises sociales (*cf.* les entreprises d'intégration au Portugal ou le programme d'économie sociale en Irlande) qui stipulent que les ESI ne peuvent développer que des produits et services « additionnels », c'est-à-dire qui ne sont fournis ni par l'État ni par le marché. Généralement, cela les conduit à explorer et tester de nouveaux concepts et produits, de faible rentabilité, mais porteurs d'une dimension collective (services d'aide sociale ou services liés à l'environnement). Les difficultés d'ajustement viennent de ce que, bien souvent, les programmes publics ne reconnaissent pas cette dimension collective de la production des ESI et n'apportent pas de financements dédiés à la poursuite de ses objectifs.

Pour surmonter ce problème, les ESI développent des partenariats avec les autorités locales pour des contrats de services. Dans certains pays, nous l'avons vu, ces prestations vendues aux organismes publics sont importantes et sont le signe qu'ils reconnaissent les activités de production des ESI, bien au-delà de simples instruments au service des politiques actives du marché du travail. Les modalités de contractualisation de ces services – ou, plus largement, leur mode de gouvernance – ont changé les règles du jeu pour de nombreuses ESI. S'il est vrai que la concession de ces services a tout d'abord procuré aux ESI un marché protégé dans lequel les personnes en difficulté pouvaient expérimenter des situations réelles de travail, de

nombreux pouvoirs publics ont progressivement ouvert ces marchés à la concurrence, désormais soumis aux règles européennes. Dans certains cas, les pratiques de mise en compétition appliquées aux marchés où s'inscrivent les ESI ont obligé ces dernières à adopter un comportement proche de celui de leurs concurrents à but lucratif, au risque de négliger leurs missions sociales. Ceci met en évidence l'enjeu d'un développement de cette motivation socio-politique mentionnée plus haut dans les relations contractuelles existant entre pouvoirs publics et ESI.

Conclusion

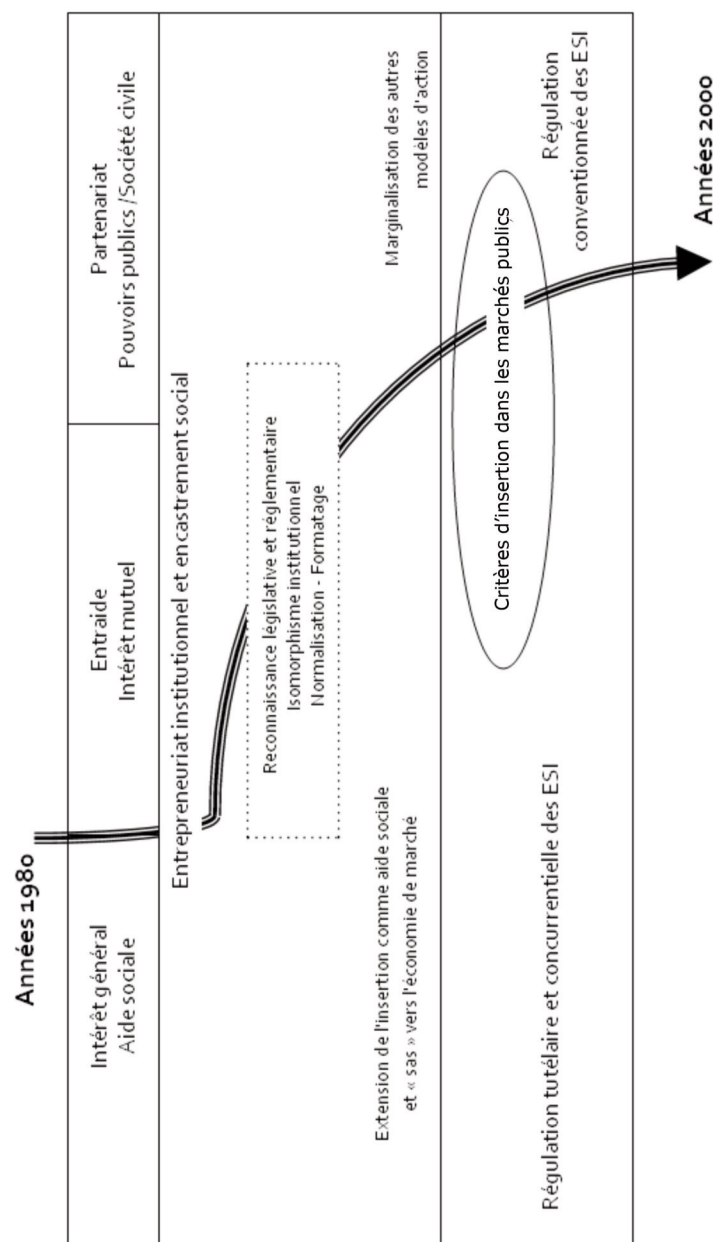
La perspective néo-institutionnaliste et la problématique de l'encastrement permettent de tracer l'itinéraire suivi par les ESI en Europe. Plus particulièrement, le concept d'encastrement politique relié à l'analyse polanyienne de l'économie comme processus institutionnalisé, rend possible le repérage de leur contribution à l'évolution des politiques publiques et, inversement, l'influence de ces politiques sur leur développement.

La première vague des ESI européennes a surgi en réaction aux politiques publiques traditionnelles, dans des pays où, soit aucun dispositif public n'existait ou n'était en mesure de les appuyer, soit des appuis leur étaient apportés par des politiques sociales ou des mesures en faveur du second marché du travail. De façon générale, ces ESI pionnières dépendaient d'une large combinaison de ressources fournies par le marché, des relations de réciprocité et d'une gamme assez éclectique de subventions publiques. Ces ESI des années 1980 ont joué un rôle précurseur dans le développement des politiques actives du marché du travail. La mise en cause des politiques publiques par les ESI s'est manifestée par le recours à de nouvelles « façons de faire » parfois relayées par des propositions plus explicites de changement. Progressivement, l'entrepreneuriat social pionnier en matière d'insertion s'est consolidé par l'encastrement social, attesté par une large gamme d'apports volontaires. Trois

registres d'action se dégagent : aide sociale ou intérêt général ; entraide ou intérêt mutuel ; partenariat entre pouvoirs publics et société civile. Cette période pionnière débouche sur une reconnaissance graduelle et difficilement acquise.

Ainsi, de nouvelles législations ont été obtenues pour les entreprises sociales. De nouveaux statuts d'entreprises ont été créés : en Belgique, la société à finalité sociale a vu le jour en 1996 ; en France, la société coopérative d'intérêt collectif a été adoptée en 2001. Certaines d'entre elles sont explicitement réservées à l'insertion par l'économie, à l'instar de la coopérative sociale italienne de type B. Se sont ajoutés, dans certains cas, selon des déclinaisons différentes, des dispositifs de financement ciblés sur l'insertion par l'économie. Le plus répandu est celui qui compense, de manière temporaire, le déficit de productivité des personnes en insertion, validant de la sorte le caractère mixte des ESI, à la fois marchandes et non marchandes (puisque nécessitant des apports de fonds publics rémunérant les bénéfices collectifs engendrés par leur action). Au-delà des dispositifs spécifiques d'appui, des politiques actives, accessibles à toutes les entreprises, constituent un recours important mais elles inscrivent les ESI dans des contraintes de « quasi-marché » et conditionnent les aides à leurs performances en termes de taux de sortie vers l'emploi. Aux niveaux local et régional, les marchés publics intégrant des critères socio-politiques atténuent les effets de la concurrence en autorisant des contractualisations déterminantes pour l'équilibre économique des ESI. La combinaison de ressources publiques est souvent pratiquée par le mélange de programmes de soutien spécifiques, de mesures d'« activation », du recours aux marchés publics avec clauses d'insertion, voire à des politiques sociales plus anciennes. Le processus d'institutionnalisation suivi, dans sa chronologie et dans plusieurs pays, met en lumière les innovations dans les politiques publiques impulsées par l'entrepreneuriat des ESI.

Figure 5.2 – Le processus d'institutionnalisation des ESI dans les pays de l'Union européenne



Toutefois sur les plans national et européen un fort isomorphisme coercitif et normatif est constatable à travers le choix d'un modèle d'action prédominant : l'insertion par l'économie comme passerelle facilitant, par une action transitoire, l'« employabilité » des bénéficiaires. Par rapport à la pluralité des registres déployés au départ et comme indiqué dans le schéma ci-dessus, les initiatives fondées sur l'auto-organisation et le partenariat pouvoirs publics – société civile ont été délaissées ou marginalisées. Une régulation tutélaire et concurrentielle est venue restreindre les options des ESI, bien que des exemples d'une régulation conventionnée aient perduré comme dans le cas des initiatives irlandaises de développement ou des Régies de quartier françaises.

De manière générale, dans les parcours d'institutionnalisation des ESI de l'Union européenne au sein des politiques actives d'emploi, ce n'est pas tant la question de l'« entreprendre autrement » qui compte, entraînant une redéfinition de l'action entrepreneuriale et de la pluralité de ses dimensions. C'est plutôt celle de l'efficacité d'une politique publique qui appuie et encadre une action entrepreneuriale tournée vers l'objectif d'intégration par le travail, dont elle garantit la poursuite (Lemaître, 2009). Dès lors, si innovation sociale il y a dans l'entrepreneuriat et dans les processus d'institutionnalisation des ESI, celle-ci, selon des degrés divers, demeure partielle. Il est donc important de ne pas étudier ces organisations uniquement à travers leurs dimensions socio-économiques mais également à l'aune de leur encastrement politique.

Partie III
Figures nationales

Les entreprises sociales d'insertion en Belgique, région wallonne

Andreia LEMAÎTRE et Marthe NYSENS

En Belgique, le vocable le plus fréquemment utilisé pour désigner les entreprises qui se distinguent tant du secteur privé lucratif que du secteur public est celui d'économie sociale. Les entreprises d'économie sociale qui visent l'insertion de publics fragilisés sur le marché du travail par une activité productive sont regroupées sous la dénomination d'économie sociale d'insertion. Dans le débat public, le concept d'entreprise sociale renvoie généralement au statut juridique de société commerciale « à finalité sociale » relativement nouveau. Il concerne, potentiellement, l'ensemble des formes de sociétés commerciales (sociétés coopératives, sociétés anonymes, sociétés de personnes à responsabilité limitée, etc.) dont il modifie divers aspects pour afficher sa finalité sociale (voir encadré 1). Toutefois, ce statut transversal s'adapte particulièrement bien à la forme coopérative. Il a rencontré un succès mitigé car il n'offre pas de réels avantages par rapport au statut relativement souple d'association (association sans but lucratif) qui permet d'exercer une activité économique. Certains agréments – comme celui d'entreprise d'insertion – exigent toutefois l'adoption du statut de société à finalité sociale, nous y reviendrons.

Encadré 6.1

Le statut de société à finalité sociale

Toutes formes de sociétés peuvent adopter ce statut. Neuf conditions sont à intégrer dans les statuts de la société commerciale pour qu'elles soient société à finalité sociale. Elles peuvent être regroupées en trois pôles.

- 1) Le but lucratif est inexistant ou limité. Les associés recherchent seulement un bénéfice patrimonial restreint, fixé actuellement à 6 % par le Conseil national de la coopération. Les statuts doivent prévoir qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une affectation au plus près du but social de la société.
- 2) La finalité sociale. Les statuts doivent préciser le ou les buts sociaux poursuivis (en mentionnant que le but principal n'est pas de procurer un bénéfice aux associés) et mentionner la politique d'affectation des profits éventuels et de constitution des réserves. Un rapport spécial doit justifier chaque année le respect du ou des buts sociaux.
- 3) L'accès des travailleurs au capital. Chaque membre peut acquérir la qualité d'associé (au plus tard un an après son engagement et s'il jouit de la capacité civile). Au niveau de la démocratie interne, la puissance votale des associés est limitée à 1/10^e des voix attachées aux parts ou actions représentées et à 1/20^e quand des travailleurs participent au capital. En 2008, on comptait en Belgique 457 sociétés à finalité sociale, employant 4625 équivalents temps plein.

Source : Dujardin, Mertens, 2008.

Dans ce chapitre, nous examinons les processus d'institutionnalisation des entreprises d'économie sociale d'insertion, ou entreprises sociales d'insertion (ESI), et plus spécifiquement de l'une d'entre elles, l'entreprise d'insertion (EI), au sein des politiques publiques en région wallonne. Dans un second temps, nous étudions de manière

approfondie les modes d'organisation développés par un échantillon de quinze ESI en région wallonne. Il s'agit en effet d'analyser l'impact, sur les pratiques organisationnelles développées par ces entreprises sociales, du processus d'institutionnalisation adopté et de leur inscription spécifique dans le paysage des politiques publiques.

La co-construction du champ des entreprises sociales d'insertion

Confrontés aux limites des politiques sociales traditionnelles, les acteurs de la société civile ont impulsé les premières entreprises sociales d'insertion dans les années 1970 et 1980. S'enracinant dans différents champs du travail social, le secteur de la Protection de la jeunesse, les milieux d'éducation permanente liés au mouvement ouvrier ou encore des milieux associatifs moins institutionnalisés (Fusulier, Mertens, 1995), ces acteurs étaient confrontés à un public en marge de la société. Ces initiatives ont émergé *dans une perspective de contestation et d'autonomie* par rapport aux pouvoirs publics, pointant dans le débat public les limites des politiques publiques face aux personnes exclues du marché du travail.

Elles ont alors contribué au renouvellement des politiques sociales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, développant une seconde génération d'initiatives, qui, *dans une perspective de concertation*, s'ouvre, à travers des mises en réseaux, à la collaboration avec d'autres acteurs, en particulier les pouvoirs publics. En effet, ces initiatives s'étant multipliées au cours de la première moitié des années 1980, les pouvoirs publics ont décidé de les reconnaître et de leur fournir un cadre légal spécifique. Ainsi, elles furent petit à petit inscrites dans l'action publique. Si le développement de quelques initiatives pionnières et l'action publique de ces ESI menèrent à de nouveaux cadres légaux spécifiques – sous la forme d'agréments – cette reconnaissance légale entraîna à son tour une croissance de telles initiatives. À travers l'adoption de ces agréments, ces entreprises sociales se sont progressivement institutionnalisées au sein des politiques publiques.

Le partenariat entre les initiatives locales et les pouvoirs publics n'est néanmoins pas aisé. Une partie d'entre elles n'a pas pu, ou voulu, adopter un des cadres légaux spécifiquement liés à l'insertion proposés par les pouvoirs publics – ce qui n'empêche pas, bien entendu, qu'elles puissent bénéficier de certaines ressources publiques. Ce sont principalement des entreprises sociales visant la création d'emplois pour un public fragilisé, constituées sous la forme juridique d'Association sans but lucratif.

En outre, aux côtés de l'institutionnalisation légale, des processus d'« auto-labellisation » et de mises en réseau se sont développés. Ces réseaux, sous forme associative, se sont de plus en plus constitués en acteurs de négociation avec les pouvoirs publics lors des réglementations successives des ESI et des changements qui ont affecté ces réglementations. Différents degrés d'identification à ces réseaux et labels coexistent selon l'importance accordée par les ESI à cette appartenance. Pour certaines, l'auto-labellisation est la première identification, pour d'autres, elle est secondaire et le cadre légal, l'inscription au sein des politiques publiques sont plus importants.

Parmi ces réseaux, citons par exemple la fédération pluraliste d'entreprises d'économie sociale « Solidarités des alternatives wallonnes et bruxelloises » ou encore le Réseau d'entreprises sociales qui vise la défense de l'identité d'entreprise sociale dont il a rédigé une charte. Certains réseaux concernent un sous-ensemble d'initiatives d'économie sociale, telle que la Fédération belge de l'économie sociale et coopérative représentant davantage le mouvement coopératif. Enfin, d'autres regroupements représentent les structures de l'économie sociale institutionnalisées et visent alors davantage la défense de leurs agréments respectifs, telle que la Fédération wallonne des entreprises d'insertion⁴³.

43. Depuis 2009, la plateforme ConcertES, regroupant trois fédérations transversales d'économie sociale (Febecoop, SAW-B et Syneco), s'est vue confier par le gouvernement wallon la mission de représentation des entreprises d'économie sociale. Cela répond tant au vœu des instances régionales et fédérales, qui souhaitaient un interlocuteur unique, qu'à celui des différentes fédérations de l'économie sociale en recherche d'un espace de réflexion commun.

Alors que les ESI sont nées dans le champ du travail social, elles s'inscrivent aujourd'hui dans le cadre des politiques d'emploi qui ont connu un essor considérable à partir des années 1980. Les ESI ont participé au développement de politiques publiques qui en retour les ont influencées. La coconstruction du champ doit être replacée dans un contexte de mutations des politiques d'emploi.

Face à la montée du chômage, étant donné la persistance d'un noyau structurel de celui-ci, et face à la « crise » des finances publiques, dans les années 1980, les gouvernements vont mettre sur pied une série de « politiques actives » de lutte contre le chômage, aux côtés des politiques dites « passives » qui se limitaient à indemniser les personnes sans emploi. Ces politiques actives visent à intégrer des chômeurs au sein du marché du travail. Depuis la fin des années 1990, le concept d'Etat social actif est au cœur de la philosophie des politiques actives. Concept polymorphe et ambigu à plus d'un titre, dans cette perspective, l'État est censé non seulement garantir un niveau suffisant de revenu mais également développer une panoplie de mesures pour inciter les personnes à s'intégrer dans la vie active et plus particulièrement sur le marché du travail. Les allocataires sociaux ont, quant à eux, le devoir de saisir les opportunités qu'on leur présente. C'est là que réside l'ambivalence du concept d'État social actif : avec le retour de la notion de responsabilité dans le champ des politiques sociales et d'emploi, il fait porter aux seuls « exclus » le poids de la précarité professionnelle et occulte de la sorte les problèmes structurels d'emploi et la responsabilité des autres acteurs. On glisse également vers une logique exclusive d'encadrement social et de contrôle de groupes « mis à l'écart », susceptibles de devenir des « à insérer permanents » au sein de dispositifs d'insertion plus ou moins précaires (Liénard, 2001).

Par le biais d'une activité productive, les ESI ont joué un rôle pionnier d'intégration de personnes exclues du marché du travail. En ce sens, on peut dire que les premières d'entre elles ont mis en œuvre des politiques actives d'emploi « avant la lettre ». Elles s'institutionnalisent au sein de l'État social actif à travers différents agréments (cf. encadré 2).

Encadré 6.2

Les agréments des entreprises sociales d'insertion en Belgique

Concernant ces agréments, outre les entreprises de travail adapté (ETA, en région wallonne et région de Bruxelles-Capitale) et les *Beschutte Werkplaatsen* (BW, en région flamande) qui visent l'insertion par le travail de personnes handicapées, on peut d'abord mentionner les entreprises de formation par le travail (EFT, en région wallonne), les ateliers de formation par le travail (AFT, en région de Bruxelles-Capitale). Ces entreprises se distinguent par un objectif de formation du public cible dispensée à travers une activité productive durant un temps limité. Les entreprises d'insertion (EI, en région wallonne et région de Bruxelles-Capitale) et les *Invoegbedrijven* (IB, en région flamande) ont, quant à elles, un objectif de création d'emplois pour le public cible – emplois soit temporaires soit durables – par le biais d'une activité productive. Ces emplois sont subventionnés de manière dégressive pendant quatre années en région wallonne et bruxelloise, et pendant deux années en région flamande. Les ateliers sociaux *Sociale Werkplaatsen* (SW, en Région flamande) ont pour objectif la création d'emplois durables, dans un environnement professionnel protégé, pour des demandeurs d'emploi très précarisés, marqués par de graves handicaps socio-professionnels.

Les trois régions ont aussi adopté des agréments qui ont un double objectif : réinsérer des personnes fragilisées sur le marché de l'emploi et développer des services de proximité qui ne sont offerts ni par les pouvoirs publics, ni par les entreprises privées lucratives. Il s'agit des Initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale (IDESS, en région wallonne), des Initiatives locales de développement de l'emploi (ILDE, dans la région de Bruxelles-Capitale) et des *Lokale diensteneconomie* (LDE, en région flamande).

Suite à la région flamande, la région wallonne reconnaît depuis 2010 des ressourceries dont l'objet social réside dans la préservation de l'environnement par une réutilisation maximale des biens ou déchets collectés et développer une activité de réutilisation. Ces ressourceries peuvent bénéficier de subside à l'emploi si elles engagent des personnes très peu qualifiées.

Tableau 6.1

Nombre d'entreprises sociales d'insertion agréées en Belgique

EI/IB (RW/RBC/RF)	ETA/BW (RW/RBC/RF)	EFT/AFT (RW/RBC/RF)	SW (RF)	IDESS/ILDE/LDE (RW/RBC/RF)
305	125	85	98	141

Acronymes : RW = Région wallonne, RBC = Région de Bruxelles-Capitale et RF = Région flamande.

Source : pour la région flamande Deraedt, Van Opstal (2009), pour les régions wallonne et de Bruxelles-Capitale : administration (2010).

Pour les entreprises d'insertion, cette reconnaissance légale date de 1998⁴⁴ en région wallonne. Leur mission est clairement identifiée comme étant la création d'emplois pour des « demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer ». Les conditions et les modalités de leur reconnaissance au niveau régional leur permettent de bénéficier de soutiens financiers publics pendant une période initiale et en fonction de l'embauche de nouveaux travailleurs particulièrement défavorisés, la moindre productivité des travailleurs devant être compensée après quatre ans. À l'issue de cette période, les

44. Décret de la région wallonne du 16 juillet 1998 relatif aux conditions auxquelles les entreprises d'insertion sont agréées et subventionnées.

travailleurs peuvent rester au sein de l'entreprise ou la quitter. Les entreprises d'insertion doivent adopter le statut légal de société commerciale « à finalité sociale ». Notons que la révision de 2003 du décret wallon prévoit, entre autres, le subventionnement d'une personne en charge de l'accompagnement social du public en insertion. Les conditions sur le profil des personnes à l'entrée sont assouplies en élargissant le public cible à l'ensemble des personnes non-titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur pour autant qu'elles soient au chômage. Cette régulation peut être qualifiée de *tutélaire* car la production des services est financée et encadrée par la puissance publique, agissant ainsi comme « tutrice » du bénéficiaire, en l'occurrence les travailleurs en insertion⁴⁵. Elle garantit à des publics vulnérables l'accès à des services prestés par des organisations à finalité sociale tout en imposant des normes d'encadrement et de professionnalisation.

Enfin, depuis 2003, les entreprises d'insertion peuvent bénéficier du dispositif « titres-services ». Le titre-service est défini dans la loi du 20 juillet 2001 comme un « titre de paiement émis par une société émettrice, qui permet à l'utilisateur de régler, avec l'aide financière de l'Etat, revêtant la forme d'une subvention à la consommation, une prestation de travaux ou de services de proximité effectuée par une entreprise agréée ». Cette mesure vise à structurer le secteur en y blanchissant le travail au noir et en créant de nouveaux emplois. Ce mode de régulation publique peut être qualifié de *quasi marchand* (Henry *et al.* 2009). En effet, le titre-service repose sur une logique de marché puisqu'il met en concurrence des prestataires variés dans un même champ d'activité. Tout type de prestataire, privé ou public, à but lucratif ou non lucratif, peut accéder à

45. Nous aurions pu qualifier cette forme régulation de « conventionnée » dans la mesure où elle a émergé suite à des négociations entre des acteurs représentatifs du champ et les pouvoirs publics. Cependant, elle se présente aujourd'hui comme une régulation tutélaire, car il s'agit d'un décret que les acteurs décident ou non d'adopter, moyennant une série de conditionnalités et auquel est assorti un mode de subventionnement spécifique.

l'agrément « titre-service⁴⁶ ». Néanmoins, ce dispositif ne s'inscrit pas dans une pure logique marchande puisqu'il repose sur une double intervention de l'État, d'où le préfixe « quasi ». D'une part, les pouvoirs publics structurent l'offre de services en introduisant un agrément. D'autre part, l'État rend solvable la demande par le biais d'une subvention au consommateur en vue d'accroître la demande formelle d'aide ménagère. Dans le cas du titre-service, c'est donc le consommateur qui « transporte » véritablement la subvention dans la mesure où il décide, seul, de s'adresser à l'organisme de son choix sur le quasi-marché. Enfin, l'État intervient encore dans la régulation du système en fixant le prix horaire des services prestés. Seuls les services strictement ménagers sont actuellement autorisés par le système. L'emploi direct, c'est-à-dire l'emploi d'un travailleur directement par le bénéficiaire des services, n'est pas autorisé, comme c'est le cas en France.

Parmi les différentes organisations qui se sont lancées dans une activité « titre-service », figurent des prestataires qui poursuivent des missions différentes, résidant tantôt dans la maximisation des profits (pour les prestataires de type « privé à but lucratif »), tantôt dans la poursuite d'une finalité sociale (pour les prestataires de type public et d'économie sociale). Depuis l'apparition du dispositif, certaines entreprises d'insertion qui existaient déjà dans le champ ont adopté l'agrément « titre-service ». Mais cette mesure a surtout entraîné l'essor d'une nouvelle vague d'initiatives, actives dans les services d'aide ménagère à domicile. En 2010, parmi les cent soixante-quinze EI wallonnes, cent quinze étaient actives dans les titres-services soit 65 % d'entre elles (AtoutEI, 2010). Ces entreprises

46. L'agrément porte, outre les conditions classiques (pas d'arriérés d'impôts, respect des conventions collectives de travail, environnement ne présentant pas de danger pour les travailleurs...), sur l'engagement d'offrir, après un certain nombre de mois, un contrat à durée indéterminée, de ne pas pratiquer à l'encontre des travailleurs et des clients de discrimination, de ne pas faire effectuer des travaux non agréés par les titres-services (aide ménagère au domicile de l'utilisateur (nettoyage du domicile y compris les vitres, lessive et repassage, petits travaux de couture occasionnels, préparation de repas), courses ménagères et transport accompagné de personnes à mobilité réduite).

cumulent donc une régulation tutélaire (la régulation EI) avec une régulation quasi marchande (la régulation titre-service).

Analyse des modes d'organisation des entreprises sociales d'insertion

L'institutionnalisation des ESI permet la reconnaissance de leur rôle dans la problématique de l'insertion de personnes défavorisées sur le marché de l'emploi et l'octroi de subsides spécifiques pour poursuivre cette mission. Mais, si la construction des cadres légaux, tel l'agrément « Entreprise d'insertion », n'a pas été uniquement un processus allant de haut en bas, cela ne veut pas dire pour autant que la co-construction du champ soit exempte de tensions. D'une part, les modalités de la reconnaissance par les pouvoirs publics de ces entreprises sont discutées et l'agrément EI a subi plusieurs révisions. D'autre part, nous avons vu que, si certaines initiatives sont reconnues par les pouvoirs publics, d'autres ne le sont pas. Il faut relever que certaines n'ont pas adopté l'agrément EI, préférant ne pas s'institutionnaliser au sein des politiques de l'État social actif.

Dans cette section, nous étudions les modes d'organisation développés dans notre échantillon. Il s'agit de percevoir dans quelle mesure les pratiques organisationnelles sont susceptibles de varier, partiellement, ou non, en fonction de la voie d'institutionnalisation adoptée par l'ESI, en fonction de sa position spécifique dans le paysage des politiques publiques. Dans l'échantillon, dix initiatives ont obtenu l'agrément EI, s'institutionnalisant au sein de l'État social actif, et cinq – quatre ASBL et une société commerciale « simple » – n'ont pas adopté un tel agrément. Ce sont bien pourtant des entreprises sociales d'insertion, au sens où elles poursuivent un objectif de création d'emplois pour des personnes défavorisées à travers une activité continue de production de biens et services. Ces dernières sont auto-labelisées en tant qu'ESI : elles se reconnaissent comme telles, développant cette identité notamment à travers des mises en réseau.

L'étude des modes d'organisation, selon une approche d'économie plurielle, nous invite à élargir la seule référence au caractère lucratif et

marchand pour examiner différentes dimensions de l'action organisationnelle où peut se développer une pluralité de registres. Pour ce faire, nous analysons les dimensions suivantes : nous commençons par la finalité poursuivie par ces entreprises, pour nous tourner ensuite vers leurs *structures de gouvernance* et les *ressources* mobilisées, que celles-ci soient monétaires ou non monétaires. Nous mettrons en évidence la pluralité des pratiques en région wallonne, produites partiellement par l'interaction entre les acteurs locaux et les politiques publiques.

La finalité des entreprises sociales d'insertion : soutenir la pluralité de ses dimensions

Lorsqu'une finalité sociale motive l'acte d'entreprendre, celle-ci, entendue dans un sens pluriel, peut se décliner selon différentes dimensions (Evers, 2001) : une dimension économique – qui, pour rappel, concerne l'activité de production de biens et services –, une dimension sociale – qui relève du service à la collectivité – et une dimension politique – qui concerne l'action dans l'espace public : interpellation du débat public, constitution d'un acteur politique, demande d'appui par les politiques publiques (Lemaître, 2009).

La *dimension économique* et la *dimension sociale* des ESI sont intimement liées. Les ESI agréées EI sont actives dans la production de biens dans des secteurs qui recourent prioritairement à une main-d'œuvre peu qualifiée (restauration de bâtiment, conditionnement et emballage, nettoyage, etc.). L'activité de production est un support pour la dimension sociale de l'entreprise : son objectif d'insertion, de création d'emplois pour des personnes défavorisées sur le marché du travail. Nous qualifions ces ESI agréées EI d'organisations à finalité sociale simple, puisqu'elles poursuivent essentiellement un objectif social d'insertion. Certaines de ces entreprises sont toutefois actives dans le tri, le recyclage ou la revalorisation d'autres déchets, productions qui peuvent être considérées comme relevant du service à la collectivité. En effet, à travers ces domaines de production, ces entreprises se veulent actives dans la protection de l'environnement.

Au-delà d'un objectif social d'insertion de personnes défavorisées partagé par définition entre toutes les ESI objet de notre recherche, les ASBL de l'échantillon développent un autre objectif social, par la production même d'un service à la collectivité. En région wallonne, cette éventuelle dimension sociale de la production n'est pas prise en compte par l'agrément EI. Ces ASBL sont actives dans la production de services sociaux à destination de personnes défavorisées. Nous les qualifions d'*organisations à finalité sociale multiple* dans la mesure où elles combinent deux objectifs sociaux, de service à la collectivité : un objectif d'insertion et un objectif de production de services sociaux (Lemaître, 2006). La poursuite concomitante de ces deux objectifs sociaux est valorisée par les ASBL. Le fait que des personnes exclues du marché du travail participent à la production d'un service pour d'autres personnes, elles-mêmes précarisées, crée une chaîne de solidarités horizontales, d'entraide mutuelle entre des personnes partageant des difficultés semblables. Mais il peut arriver que ces deux objectifs soient en tension. Ainsi, une certaine sélection du public en insertion peut parfois être réalisée afin de garantir la qualité du service rendu. En ce sens, Platteau et Nyssens (2004 : 51-61) montrent que les ASBL engagent des profils de travailleurs relativement moins précaires que les ESI agréées EI.

Concernant la *finalité sociale visant les travailleurs en insertion*⁴⁷, comme l'indiquent les termes du décret relatif aux EI, l'accueil d'un public fragilisé sur le marché du travail et son insertion professionnelle sont au cœur de la mission de celles-ci. Tant les pouvoirs publics que les opérateurs se rejoignent sur ce point. Cependant des différences apparaissent sur la conception de cette insertion. Même si le décret prévoit une insertion durable à travers l'obligation de fournir des contrats à durée indéterminée aux travailleurs en insertion, il incite les ESI, par la dégressivité des subsides liés au travailleur, à adopter une conception tremplin de l'insertion. En effet, ce mode de subsidiation présuppose que le travailleur soit à même d'acquiescer en quatre ans

47. Pour de plus amples informations, voir Platteau et Nyssens (2004).

l'expérience nécessaire à son insertion future dans le marché du travail classique – voire rester dans l'entreprise mais sans subsides – et laisser ainsi, au sein de cette dernière, la place à de nouveaux travailleurs fragilisés. Pour cela, il faut que la structure accueille des travailleurs présentant un profil plus ou moins similaire – un mode de subventionnement uniforme supposant un public homogène – et relativement proche du marché du travail. Or l'expérience des ESI montre que ce profil ne correspond pas aux publics réellement accueillis et que, pour un certain nombre de travailleurs, plus particulièrement fragilisés, cette conception d'une insertion tremplin s'avère inadéquate.

En effet, les données recueillies dans l'échantillon sur le public en insertion des ESI wallonnes⁴⁸ montrent que celui-ci est fortement hétérogène, composé de personnes partageant des situations très différentes par rapport au marché du travail. De plus, en analysant les trajectoires des travailleurs, on remarque que 70 % de ceux qui ont quitté l'ESI sont retournés dans une situation d'inactivité. Cette situation semble cependant s'améliorer. Selon les données datant de 2010 sur un échantillon de soixante-six EI, 49 % des travailleurs du public-cible voient à terme leur contrat prolongé, 9 % sont engagés dans une autre entreprise ou s'établissent comme indépendant, 12 % n'obtiennent pas d'emploi et pour les 29 % restant, leur devenir reste inconnu (AtoutEI, 2010). Cette évolution favorable est certainement due à la présence grandissante des EI Titre-service. Dans ce secteur d'activité, il est en effet courant que les travailleurs commencent avec des contrats à durée déterminée et les voient ensuite se prolonger. Ceci est possible dans la mesure où, à la différence de la subvention EI, la subvention titre-service n'est pas dégressive dans le temps. Cependant, les coûts salariaux des entreprises augmentent du simple fait de l'ancienneté croissante du personnel. Pour les organismes prestataires, cela signifie une détérioration automatique de leur viabi-

48. Des données sur sept travailleurs en moyenne par ESI de l'échantillon ont été collectées, obtenant ainsi un ensemble de cent trois travailleurs. C'est une approche de flux qui a été retenue en respectant, dans la mesure du possible, la proportion entre les travailleurs encore présents ou partis au moment de l'enquête dans chacune des ESI.

lité économique et, dès lors, on observe, chez un certain nombre d'entre eux, une forte tentation de privilégier la rotation des travailleurs comme stratégie pour freiner la hausse des coûts salariaux et retrouver les aides EI qui s'amenuisent puis s'éteignent.

Ces données montrent que, pour certains groupes de travailleurs, une expérience limitée d'emploi protégé ne leur permet pas de réintégrer durablement le marché du travail. En effet, de nombreux travailleurs cumulent une série de problèmes (faible qualification, situations et statuts sociaux précaires, handicaps mentaux, etc.) qui affectent durablement leur niveau de productivité. Le caractère temporaire des subsides risque donc d'entraîner un phénomène d'écroulement, incitant les EI à n'engager que les travailleurs susceptibles de devenir « rentables » à terme et à ne garder que ceux qui le sont devenus lorsque la période subventionnée arrive à son terme. Notons qu'à la subvention régionale EI, peut s'ajouter une subvention fédérale – SINE – ciblée sur les travailleurs les plus fragilisés. Elle est constituée d'une réduction des cotisations sociales et d'un subside salarial par travailleur qui peut, dans certains cas, être octroyé à durée indéterminée. Des expériences étrangères, comme celles des coopératives sociales d'insertion italiennes, montrent qu'il est efficace qu'une certaine mixité des publics puisse se développer, accompagnée de modes différenciés de subvention au sein des structures elles-mêmes (Borzaga, Loss, Evers, Schultz, 2006).

Au-delà de l'insertion, sur le marché du travail, du travailleur précarisé, les ESI insistent sur le fait qu'elles valorisent aussi le renforcement de son capital humain et de son capital social. Par capital humain, nous entendons les compétences au travail tandis que le capital social renvoie au degré d'insertion des personnes dans des réseaux sociaux. Les données font apparaître que le capital humain et, dans une moindre mesure, le capital social s'accroissent de manière significative durant le séjour en ESI. Les données attestent d'une très forte corrélation positive entre la réalisation de trois objectifs : le fait d'une remise à l'emploi (au sein de l'ESI ou en dehors) ainsi que la hausse des niveaux de capital humain et de

capital social. La révision, en 2003, du décret wallon sur les EI, qui prévoit le subventionnement d'une personne en charge de l'accompagnement social des travailleurs en insertion, renvoie à la prise en compte progressive, par les pouvoirs publics, de l'objectif d'insertion sociale, aux côtés de l'insertion professionnelle.

La dimension politique des ESI est variable dans le temps et suivant les structures. Durant les années 1970 et 1980, les initiatives d'insertion émergentes développaient pour la plupart une conception forte de l'exclusion sociale : dans le débat public, elles interrogeaient les différents acteurs socio-économiques sur cette question, dénonçaient les structures produisant des « exclus » et revendiquaient le droit au travail. Aujourd'hui, en région wallonne, la majorité des ESI ne porte plus la critique de l'exclusion sociale dans le débat public. Dans l'échantillon, seules trois ESI, deux ASBL et une EI agréées, reconnaissent défendre une cause politique, au nom du bien commun. Pour les autres ESI, il s'agit de résoudre le problème de l'exclusion sociale en leur sein et l'action politique consiste en des activités de revendication à destination des pouvoirs publics, notamment à travers leurs réseaux, afin d'obtenir un soutien et les ressources nécessaires à la poursuite de leur finalité sociale. La dimension politique des ESI ne constitue donc pas ici la finalité de l'organisation : elle est mise au service du développement de ses objectifs sociaux, elle est instrumentale par rapport à sa dimension sociale (Lemaître, 2009).

Il est également intéressant de constater qu'en termes de valeurs affichées par l'organisation, la plupart des ESI agréées EI mettent en avant l'emploi pour des chômeurs peu qualifiés et « l'humanisation du business », alors que les ASBL soulignent plutôt la lutte contre la pauvreté et la poursuite de l'intérêt général.

Entreprises sociales d'insertion et diversité des parties prenantes : l'enjeu de leur structure de gouvernance

L'analyse de la composition des conseils d'administration révèle que, pour plus de 90 % des ESI, ils sont composés de plusieurs types

de parties prenantes : membres d'autres organisations d'économie sociale, secteur public, secteur privé lucratif, équipe permanente de travail (directeur, comptable, personnel d'encadrement, etc.), travailleurs en insertion et bénévoles. Certaines personnes participent au conseil d'administration à titre personnel, en tant que sympathisants du projet ou en tant que clients privés de l'entreprise. Enfin, des représentants d'organismes financeurs (par exemple, la Société wallonne d'économie sociale marchande – Sowecsom) sont parfois présents. Le tableau suivant présente la composition des conseils d'administration dans les ESI de notre échantillon.

Tableau 6.2 : Les membres des conseils d'administration des ESI

Type de parties prenantes dans les conseils d'administration	Nombre de CA dans lesquels sont représentés les différents types de parties prenantes	Proportion des différentes parties prenantes pour l'ensemble des CA*
Membres d'organisations d'économie sociale	57 %	14 %
Travailleurs de l'équipe permanente de travail	50 %	18 %
Membres d'entreprises privées à but lucratif	36 %	17 %
Particuliers	40 %	20 %
Travailleurs en insertion	21 %	11 %
Bénévoles	21 %	9 %
Membres du secteur public	21 %	8 %
Membres d'organismes de crédit (ex. : SOWECOSOM)	14 %	3 %
Clients privés	7 %	1 %
TOTAL	≠ 100%	100%

* La troisième colonne est une moyenne réalisée à partir des proportions à l'intérieur des CA de chaque ESI.

Source : Grégoire (2004), actualisé.

Les deux catégories de parties prenantes présentes dans le plus grand nombre de conseils d'administration sont, d'une part, les organisations d'économie sociale – le plus souvent des représentants de la structure porteuse de l'ESI (« entreprise de formation par le travail », « entreprise de travail adapté », association de lutte contre la pauvreté, etc.) – et, d'autre part, l'équipe permanente de travail.

Remarquons que les travailleurs en insertion sont nettement moins représentés, bien que la législation sur les sociétés à finalité sociale prévoit que chaque membre du personnel puisse acquérir, au plus tard après un an d'engagement, la qualité d'associé. Cette possibilité est, dans les faits, peu exercée. Une telle constatation interpelle dans la mesure où l'insertion des personnes fragilisées est au cœur de la mission de ces entreprises et que la participation des travailleurs est un des principes fondateurs de l'éthique coopérative, comme le reflète la législation des sociétés à finalité sociale. Cette question a fait l'objet de débats en vue d'une révision du statut de la société à finalité sociale. En effet, certaines entreprises acceptaient difficilement de devoir permettre à leurs travailleurs de prendre une participation au capital de l'entreprise et d'avoir un pouvoir de vote (Ages, 2007). C'est ainsi que fut revendiqué l'élargissement de la notion de participation des travailleurs : celle-ci consistant moins à en faire des associés qu'à les faire participer à la gestion de l'entreprise. Il s'agit dès lors d'analyser si, au-delà de cette faible participation au sein des conseils d'administration, d'autres canaux de participation se développent au sein de ces entreprises. S'ils existent dans certaines entreprises, ils sont quasi absents dans d'autres, principalement dans des entreprises d'insertion agréées qui ont pour objectif de se calquer sur le modèle de l'entreprise classique.

Les membres d'entreprises privées lucratives et les particuliers sont présents dans plus d'un tiers des ESI et la part de chacun dans le conseil d'administration est importante. Les autorités publiques sont relativement peu représentées et, celles qui le sont, sont le plus souvent issues des pouvoirs publics locaux. Elles ne sont donc pas

là pour vérifier l'usage des fonds – qui émanent des autorités régionales ou fédérales – mais par intérêt pour la lutte contre l'exclusion sociale au niveau local.

Plusieurs catégories sont donc présentes dans le conseil d'administration. Cette pluralité permet de construire les différentes facettes de la mission des ESI à travers des personnes issues d'horizons différents et par conséquent de mettre en relation des logiques habituellement séparées. Comme le note Grégoire (2004 : 78), les membres de l'équipe permanente de travail et les représentants d'organisations d'économie sociale sont particulièrement attentifs à la dimension sociale de l'entreprise : ils s'investissent en général dans les conseils d'administration afin de défendre les objectifs d'insertion et les productions à finalité sociale des entreprises. « Les particuliers qui siègent dans les conseils d'administration ont également pour objectif de promouvoir les activités à finalité sociale des entreprises. » Les membres d'entreprises privées lucratives sont, quant à eux, plus concernés par la dimension économique de l'entreprise. « Ils participent aux conseils d'administration pour contrôler [davantage] la production de biens et services ; la faible productivité de certains travailleurs ne doit pas empêcher l'activité de production d'atteindre un certain niveau de rentabilité. Les représentants d'institutions publiques veillent, pour leur part, à la défense des activités d'insertion et de production à destination de personnes dépendantes d'organismes publics » (78). Lorsque les travailleurs en insertion siègent au conseil d'administration, ils défendent des objectifs d'emploi et de qualité de l'insertion.

Il est intéressant de noter que, du point de vue de la composition du conseil d'administration, différents groupes d'ESI apparaissent. Suivant l'analyse statistique⁴⁹, deux groupes se dégagent quant à leurs liens significatifs avec le type d'objectif poursuivi. La caractéristique

49. L'analyse statistique de classification est le *clustering*. Cette méthode a pour but « de regrouper les individus [dans notre cas, il s'agit des organisations] les plus proches les uns des autres sur la base d'une série de variables dans le but d'obtenir des classes d'individus [d'organisations] relativement homogènes » (Platteau et Nyssens, 2004 : 54).

principale du premier groupe est la présence de personnes issues du secteur privé à but lucratif aux côtés d'autres types de parties prenantes. Ces ESI accordent un poids relativement plus important à la dimension économique de l'entreprise, à l'objectif de production de biens et services. Le second groupe comprend les entreprises où des membres de l'équipe permanente de travail et, parfois, également des travailleurs en insertion, siègent dans le conseil d'administration. Ces ESI, quant à elles, placent la dimension sociale, d'insertion, en premier lieu. Il existe donc un lien clair entre la finalité de l'organisation et la composition de son conseil d'administration. Les entreprises du premier groupe sont, toutes, nées après le décret qui institutionnalise ces organisations dans le paysage des politiques d'emploi de l'État social actif. Les « nouvelles » ESI accordent donc davantage de poids à la dimension économique de l'entreprise. L'institutionnalisation liée à l'adoption d'un cadre légal spécifique issu de l'État social actif tend donc à accentuer la dimension marchande des ESI.

Le caractère atypique de l'hybridation des ressources

Dans cette section, nous analysons la manière dont les ESI mobilisent les ressources pour poursuivre une finalité de service à la collectivité, et ce à travers les possibles tensions liées à l'institutionnalisation au sein de l'État social actif.

Une grille d'analyse d'économie plurielle (*cf.* chapitre 3) nous invite à étudier l'entreprise, non pas uniquement sous le prisme des ressources monétaires qui apparaissent dans le bilan comptable, mais à recenser aussi les ressources non monétaires, afin de rendre visible, l'ensemble des logiques d'échange de biens et services sur lesquelles peut s'appuyer l'organisation. Nous avons valorisé les ressources non monétaires au prix du marché, celui qu'aurait dû déboursier l'organisation si elle avait acquis cette ressource sur le marché. Par leur prise en compte systématique, nous avons rendu visible l'ensemble des ressources des ESI et leur articulation spéci-

fique. Les ventes de biens et services et les revenus d'avoirs (actions, obligations, etc.) constituent les ressources marchandes. Les subsides monétaires et les subsides non monétaires (exonérations ou déductions de charges sociales ou d'impôts, mises à disposition de personnel, de bâtiments ou d'équipements, prêts à faible taux d'intérêt, etc., par le secteur public), constituent leurs ressources redistributives. Les dons et cotisations, ainsi que les aides non monétaires (mises à disposition de personnel, de bâtiments ou d'équipement, prêts à faible taux d'intérêt, etc., par l'ensemble des acteurs économiques, excepté le secteur public) et le travail volontaire, constituent leurs ressources réciprocitaires. La mise en évidence de l'ensemble de ces ressources, nous permet de situer l'entreprise parmi les différentes logiques de comportements économiques mises en avant par Polanyi (1944): le marché, la redistribution et la réciprocité (*cf.* chapitre 3).

L'analyse de notre échantillon montre que, *de facto*, dans tous les cas, les ESI hybrident différents types de ressources, chacune d'elles ayant une logique économique propre. En moyenne, elles mobilisent 45 % de ressources marchandes, 41 % de ressources redistributives et 14 % de ressources réciprocitaires. Chacune de ces relations économiques externes est jugée essentielle par les acteurs pour poursuivre un objectif autre que celui de la maximisation du profit, pour combiner des dimensions économique et sociale, poursuivre un objectif de service à la collectivité à travers une activité continue de production de biens et services. En effet, si les ressources marchandes permettent l'insertion par le biais d'une activité productive, au cœur de la mission de ces entreprises, elles ne permettent pas de compenser le coût du travail supplémentaire dû au déficit de productivité des travailleurs précarisés, ni de financer la formation et l'accompagnement de ces derniers, ou encore de solvabiliser la demande de services peu rentables. Les relations marchandes ne suffisent pas pour financer la production de bénéfices collectifs, elles n'« internalisent » pas la dimension sociale de l'entreprise. Les ressources redistributives permettent alors de soutenir l'objectif

d'insertion, mais elles sont dépendantes des politiques publiques en place. Les ressources réciprocitaires sont alors mobilisées pour faire face aux limites de ces politiques publiques, introduisant des possibilités d'innovation sociale.

Au-delà des moyennes présentées ci-dessus, le mode de mixité des différents types de ressources diffère fortement selon le type d'ESI. Ainsi, une typologie de l'articulation spécifique des ressources peut être dégagée de l'échantillon, composée de trois groupes d'organisations.

Tableau 6.3: ESI et hybridation des ressources

	Les organisations marchandes	Les organisations quasi marchandes	Les organisations à dominante non marchande
Institutionnalisation au sein de l'Etat social actif	ESI agréées « EI » (sauf une)	ESI agréées « EI » Dispositif titre-services	ESI non agréées
Ressources marchandes	76 %	15 %	13 %
Ressources redistributives	17 %	79 %	54 %
Ressources réciprocitaires	7 %	6 %	33 %
Type de production	Biens et services individuels (parfois environnement)	Biens et services individuels (marchés peu rentables)	Services sociaux

Les organisations marchandes

Le premier groupe d'ESI, que nous nommons *organisations marchandes*, se distingue par une part importante de ressources marchandes (76 %), provenant de la vente de biens et services, avec toutefois des relations redistributives (17 %), permettant principalement l'insertion de personnes fragilisées sur le marché du travail, mais peu de relations réciprocitaires (7 %). Ce groupe est composé d'ESI institutionnalisées au sein du cadre légal d'EI, exception faite d'une ASBL qui signale qu'elle aurait adopté l'agrément EI si le statut

de société commerciale ne l'empêchait pas de bénéficier des dons de matières premières pour son activité de recyclage. Cet agrément est une régulation tutélaire dans l'attribution des ressources publiques mais avec une dominante de ressources marchandes. En effet, il inscrit les entreprises d'insertion au sein de l'économie sociale dite marchande, la plupart des débats politiques autour de celles-ci se fondant sur la distinction entre organisations marchandes et organisations non marchandes, traduisant une certaine dichotomie entre l'État et le marché. Les EI doivent s'inscrire dans l'économie sociale dite « marchande ». Elles accèdent ainsi à divers marchés privés ou publics mais les soutiens financiers publics spécifiques ne peuvent se justifier que pendant une période initiale ou en fonction de l'embauche de nouveaux travailleurs particulièrement défavorisés. La vocation de ces ESI est d'opérer sur des marchés classiques et d'y trouver l'essentiel des ressources qui leur sont nécessaires.

Les entreprises de ce premier groupe sont des *organisations à finalité sociale simple*, au sens où leur objet social est l'insertion de personnes exclues du marché du travail. Toutefois, parmi ces *organisations marchandes*, certaines pourraient être qualifiées d'*organisations à finalité sociale multiple* au sens où, par une activité de recyclage ou de récupération de déchets, elles sont actives dans la protection de l'environnement. Nous avons vu qu'une telle activité pourrait être considérée comme porteuse de bénéfices pour la collectivité et donc relevant d'une dimension sociale. Mais celle-ci est soutenue par des ressources marchandes, c'est pourquoi nous retrouvons ces entreprises dans le groupe des *organisations marchandes*. En effet, elle est internalisée, en partie du moins, suite à des interventions des pouvoirs publics sur le marché dans le cadre de l'obligation de reprise de certains déchets et de politiques de gestion des déchets. Ainsi, lors de l'achat de certains produits, les consommateurs doivent payer une prime, qui sert à financer les services de récupération et/ou de recyclage du produit devenu déchet. En région wallonne, le cadre légal d'EI ne reconnaît qu'une *finalité sociale simple* à ce type d'entreprises, celle de l'insertion.

Les organisations quasi marchandes

Le deuxième groupe est celui des *organisations quasi marchandes*. Ce groupe est composé des entreprises d'insertion agréées qui sont entrées dans le dispositif titres-services. Au sein de ces entreprises, coexistent donc une régulation tutélaire, liée à l'agrément EI, et une régulation quasi marchande, liée aux titres-services.

Dès lors, par rapport au premier groupe d'organisations, celles-ci sont beaucoup moins marchandes (15 %). En effet, les ressources redistributives, notamment issues de la régulation tutélaire EI et de la régulation quasi marchande titre-service, totalisent 79 % des ressources totales de ces entreprises, soit un montant plus de quatre fois supérieur à celui du premier groupe d'organisations. La part de ressources réciproitaires reste, comme dans le cas du premier groupe, relativement faible (6 %).

Ces entreprises, actives sur le marché peu rentable de l'aide-ménagère à domicile, cumulent les subsides liés à l'agrément EI et d'autres aides à l'emploi – telle que la mesure Activa⁵⁰ –, comme dans le cas des organisations du premier groupe, avec les subventions liées au dispositif titres-services ouvert à tout type d'opérateur. Si ces ESI ont, dès lors, davantage de ressources redistributives que dans le cas du premier groupe d'organisations, elles gardent peu de ressources réciproitaires car leur activité de production n'est pas perçue comme constituant un enjeu social par la société civile, contrairement à celle du groupe suivant d'organisations. Ces entreprises sont de fait à *finalité sociale simple* (l'insertion).

Au sein du quasi-marché des titres-services, il convient de se demander si les disparités en terme de financement public se justifient. Un prestataire davantage subventionné contribue-t-il à produire plus de bénéfices pour la collectivité? Cela peut transpa-

50. La mesure Activa facilite le retour à l'emploi de demandeurs d'emploi de longue durée. Elle est accessible à tout type d'opérateur et entraîne une réduction des cotisations patronales et l'octroi d'une allocation de travail dont les montants varient en fonction du profil du travailleur.

raître dans son activité par la création d'emplois pour des travailleurs précarisés ou par une qualité de l'emploi ou de l'organisation du service supérieure pour des bénéficiaires plus vulnérables. Il s'agit là de l'unique manière de légitimer l'octroi de subsides additionnels à certains prestataires mis en concurrence sur un quasi-marché. Comme l'affirme Gadrey (2004 : 45), « si une organisation de l'économie sociale et solidaire est effectivement en concurrence, pour le type de service qu'elle rend, avec une ou des entreprises privées lucratives, la seule justification que l'on puisse trouver pour lui attribuer certains avantages sans remettre en cause la "loyauté de la concurrence" se trouve dans l'existence constatable de contributions à l'intérêt général que ne fournissent pas, ou moins bien, les entreprises privées [lucratives] ». Or une récente étude (Henry *et al.*, 2009), qui compare la performance des différents prestataires titres-services, relève les bonnes performances relatives des EI. Les indicateurs liés à l'accompagnement des travailleurs et au type de contrats offerts (en termes de temps de travail et de durée des contrats) font apparaître une supériorité assez nette de ce type d'organisations sur les entreprises privées à but lucratif, en particulier les sociétés d'intérim. L'étude suggère que les prestataires qui cumulent l'agrément titres-services et un agrément pour la mission d'insertion, tendent à développer des emplois de meilleure qualité ainsi que des services mieux encadrés et davantage en adéquation avec les besoins des utilisateurs les plus vulnérables.

Les organisations à dominante non marchande

Le dernier groupe, les *organisations à dominante non marchande*, se caractérise par une faible part de ressources marchandes (13 %), comme dans le cas du groupe précédent d'organisations. Mais les relations non marchandes (54 %) de ces organisations se distribuent à présent en une part importante de ressources redistributives – mais moins élevée que dans le cas du groupe précédent d'organisations – et aussi une part importante de ressources réciproitaires (33 %).

Ces ESI s'avèrent être les *organisations à finalité sociale multiple* de l'échantillon, qui combinent à la fois un objectif d'insertion par le travail de personnes précarisées et un objectif de production de services sociaux pour des personnes défavorisées. Elles ne peuvent générer d'importantes ressources marchandes car cela irait à l'encontre de l'objectif social d'offre de services à des personnes à très faible revenu. Cette dernière dimension sociale est alors financée en partie par des ressources redistributives et des ressources réciproitaires. Ces ASBL n'ont pas adopté l'agrément EI et ne disposent donc pas de subsides spécifiques à cet agrément. Mais elles bénéficient d'importantes ressources redistributives issues des programmes de résorption du chômage, octroyées de manière plus durable pour financer l'emploi dans des projets estimés apporter une plus-value sociale. Ces programmes de résorption du chômage sont, en effet, à mi-chemin entre les politiques sociales traditionnelles et les politiques d'emploi, puisqu'il s'agit pour l'Etat de financer des créations d'emplois pour des chômeurs dans des domaines « d'intérêt collectif » qui sont laissés en friche par le marché et par les interventions publiques traditionnelles. La part plus importante des ressources réciproitaires de ce troisième groupe d'organisations s'explique par leur finalité sociale multiple, permettant la mobilisation de bénévoles et d'aides d'autres organisations d'économie sociale.

Conclusion

Dans le champ des entreprises, nous avons observé qu'il y a eu une coconstruction de celui-ci, entre l'action publique des entreprises elles-mêmes, à travers des mises en réseaux et l'action publique étatique, sous la forme du développement de politiques publiques. Cette coconstruction a conduit à la mise en place d'un cadre légal spécifique à l'insertion, adopté par de nombreuses ESI qui se trouvent ainsi inscrites au sein des politiques actives d'emploi de l'État social.

Ce cadre légal a permis une reconnaissance de ces initiatives par les pouvoirs publics. Elles bénéficient ainsi d'une plus grande visibi-

lité et de l'accès à des ressources redistributives pour soutenir les bénéfices à la collectivité générés par leur action en faveur de l'insertion de personnes défavorisées. Notre analyse empirique montre toutefois qu'en ce qui concerne les entreprises d'insertion, les ressources monétaires liées de manière spécifique à cet agrément ne représentent pas la part la plus importante de la totalité de leurs ressources. En effet, la majorité de celles-ci est liée, soit à des politiques d'activation, accessibles à un ensemble plus large d'opérateurs sous condition d'embauche d'une personne désavantagée sur le marché du travail, soit au quasi-marché des titres-services, pour celles, actives dans ce dispositif aux côtés d'autres types d'opérateurs.

En retour des ressources publiques et selon les priorités définies par l'action publique de l'État, l'institutionnalisation, au sein de l'État social actif, à travers l'adoption d'un cadre légal spécifique lié à l'insertion, comporte des risques liés à la moindre autonomie des initiatives. En effet, le processus d'institutionnalisation adopté se répercute partiellement sur les pratiques organisationnelles développées.

Ainsi, au niveau de la finalité poursuivie, l'agrément EI assigne aux entreprises une finalité sociale simple, celle de l'insertion de publics fragilisés. Nous avons vu que les organisations n'ayant pas adopté l'agrément poursuivent des objectifs sociaux multiples. En ce qui concerne les structures de gouvernance, si les conseils d'administration sont en grande majorité composés d'une diversité de parties prenantes, les ESI, nées dans la foulée du décret, sont marquées par la présence dans les conseils d'administration, aux côtés d'autres types de parties prenantes, de membres du secteur privé à but lucratif, accordant une attention particulière à la dimension économique de l'entreprise.

Quant aux logiques d'échanges mobilisées, l'analyse empirique montre que l'hybridation des ressources par les entreprises d'insertion s'avère plus complexe que la simple distinction entre économies sociales marchande et non marchande, en particulier pour celles qui sont entrées dans le dispositif titres-services. En effet, nous avons vu

que ces initiatives se caractérisent par la coexistence d'un dispositif quasi marchand (les titres-services) avec un mode de régulation tutélaire pour la mission sociale d'insertion (l'agrément EI). Nous avons vu également que, dans le quasi-marché des titres-services, ces prestataires offrent des emplois de meilleure qualité, ainsi que des services mieux encadrés et en meilleure adéquation avec les besoins des usagers les plus fragiles. Cependant, le cumul des subventions EI et titres-services, couplé à des aides à l'emploi supplémentaires, rend très confortable le lancement de ce type d'organisations tout en incitant au remplacement des travailleurs. De tels effets peuvent mériter un recalibrage de certaines mesures en transformant, par exemple, des aides temporaires à l'emploi en réductions structurelles pour tous les travailleurs, à condition que celles-ci soient associées à des garanties sur la qualité de l'emploi (contrat à durée indéterminée, temps de travail au moins égal à un mi-temps, prise en compte de l'ancienneté du travailleur, etc.).

Il est maintenant possible de comprendre les raisons quant au choix d'autonomie des ESI non-institutionnalisées dans l'État social actif. Ces organisations s'appuient sur des ressources plurielles pour poursuivre une finalité sociale multiple, d'insertion et de production de services sociaux pour des personnes défavorisées.

Cependant, si l'institutionnalisation au sein de l'État social actif restreint la capacité de l'organisation à développer des modes pluriels d'organisation – l'agrément ne reconnaît qu'une finalité sociale simple à ce type d'organisations –, elle garantit l'insertion, dans l'entreprise, d'un public particulièrement précarisé.

En effet, une finalité sociale multiple peut se trouver en tension au regard du profil du public cible de l'organisation, qui peut se voir confrontée à réaliser des arbitrages entre certains objectifs, par exemple en engageant des travailleurs relativement moins précarisés. L'agrément garantit alors que les initiatives se concentrent sur la finalité de service à la collectivité d'insertion, en terme de profil du public cible. Ainsi, dans l'expérience des entreprises d'insertion, dont les modes d'organisation sont plus proches de l'entreprise

privée lucrative, ce n'est pas tant la question de l'« entreprendre autrement », de la redéfinition de l'action organisationnelle productrice de biens et services et de la pluralité de ses dimensions, qui importe. Dans ces organisations, pèse davantage la question de l'efficacité d'une politique publique, qui appuie et encadre une action entrepreneuriale tournée vers l'objectif social d'insertion, ce dernier étant entendu comme l'engagement d'un quota de public cible particulièrement défavorisé (Lemaître, 2009).

Les associations sans but lucratif, qui ne sont pas reconnues comme « entreprise d'insertion » par les politiques publiques, œuvrent davantage à une redéfinition, dans un sens pluriel, de l'économie et de l'organisation productrice de biens et services. Mais la poursuite concomitante d'une pluralité d'objectifs au sein de l'organisation n'est pas toujours aisée à décliner dans la pratique. Répondre au niveau organisationnel, de manière combinée, aux exigences des dimensions économique, sociale et politique peut entraîner des tensions (Lemaître, 2009). C'est pourquoi certains auteurs soulignent que la pérennisation des initiatives locales d'économie sociale repose sur les conditions plus larges d'institutionnalisation d'une économie plurielle (Fraisie, 2003 : 137-145).

7

Les entreprises sociales et l'insertion par l'activité économique en France

Elisabetta BUCOLO, Bernard EME et Laurent GARDIN

L'introduction du concept d'entreprise sociale en France est relativement récente (Clément, Gardin, 1999). Une de ses origines se trouve dans le rapport commandé, en 1999, par Martine Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, socialiste, au député européen vert Alain Lipietz (2001), sur l'opportunité d'un statut d'entreprise à finalité sociale. Les entreprises sociales peuvent se reconnaître dans le champ de l'économie sociale et solidaire mais elles sont aussi parfois confondues avec le concept beaucoup plus diffusé de responsabilité sociale et environnementale des entreprises capitalistes.

Dans ce contexte, le vocable « entreprise sociale », reste moins répandu que les deux autres concepts traduisant la réalité de ces initiatives : l'économie sociale et l'économie solidaire. L'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé) a joué un rôle important dans l'émergence de ce mouvement. Elle a soutenu la constitution du Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codès) qui, s'appuyant sur les travaux d'EMES, souligne que « les entreprises sociales combinent souvent, dans des proportions variables, trois dimensions essentielles : un projet économique,

une finalité sociale et une gouvernance participative » (Codès, 2009 : 10). Dans le prolongement du *Livre Blanc pour développer l'entrepreneuriat social* initié par le Codès va se constituer le Mouves, Mouvement des entrepreneurs sociaux, au printemps 2010.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux rapprochements entre le champ de l'insertion par l'activité économique et les axes de théorisation de l'entreprise sociale en analysant, dans un premier temps, la construction institutionnelle et la diversité des structures d'insertion par l'économie (SIAE) puis en approfondissant, dans un second temps, leurs caractéristiques sociale, économique et politique tout en les confrontant aux indicateurs dégagés par EMES.

Institutionnalisation et diversité des structures

Il convient de souligner les modalités de constitution et la diversité de ce que la sphère politico-administrative a progressivement dénommé les « structures d'insertion par l'activité économique ».

La construction du champ

Les termes qui qualifient les formes d'insertion par le travail ont varié au cours des décennies : « insertion par le travail », « insertion par la formation-production » (Lasaire, 1991), « insertion par l'économie » (Alphandéry, 1990) et, depuis la fin des années 1990, « insertion par l'activité économique ». Ces dénominations successives sont le résultat de tensions et de compromis entre la sphère politico-administrative et la sphère, éclatée, de la société civile qui ont coproduit les politiques et les pratiques d'insertion par le travail. Si, d'une certaine façon, le sens général est demeuré le même, dans les années 1990, les changements de vocabulaire ne sont pas anodins et correspondent en partie à l'intention des acteurs politico-administratifs d'*unifier* ce champ de l'insertion par le travail. Si conflictualité il y eut, elle se restreignit à *la critique des limites des pratiques professionnelles et institutionnelles d'intervention* à l'égard des personnes exclues du marché du travail dans les différents

domaines de l'action publique concernés par ce problème. Ces critiques, ces révoltes professionnelles ou militantes, ces refus se sont engagés face aux actions traditionnelles qui semblaient incapables de résoudre les problèmes des personnes en situation de précarité. Il en résulte que l'on ne peut comprendre ces inventions socio-économiques, les buts qu'elles poursuivent en terme d'insertion par le travail, leurs organisations ainsi que leurs performances respectives qu'en les référant aux *champs professionnels et institutionnels d'appartenance des acteurs* qui les imaginèrent, les élaborèrent et les mirent en place.

Les origines des initiatives d'insertion par l'économie sont donc tout d'abord à chercher :

- Dans *les pratiques du travail social dans l'action sociale*, pratiques qui se trouvent remises en cause au nom du refus de leur caractère assistantiel qui reproduit des situations de passivité et de dépendance des bénéficiaires de l'action sociale. Dans les années 1970, un des fondements des politiques actives d'emploi se dessine dans ce changement de représentation du social qui, dans le même temps, signale le constat d'une crise du fonctionnement de l'État social. Des fonctionnaires « modernistes » soutiennent ces projets pour moderniser l'action sociale et en faire un secteur de développement économique.
- Puis, c'est le champ de *la formation, et ensuite de l'emploi, dans la relation formation-emploi*, qui devient l'espace principal de déploiement de ces entreprises au nom de pédagogies plus actives et appropriées à la situation des personnes en difficulté. Ces entreprises sociales anticipent le renouvellement des actions dans le champ de la *formation professionnelle* qui, dans les années 1980, sera davantage centré sur les formations en alternance. Par des politiques plus actives, il s'agit de favoriser l'adaptation des « bas niveaux de qualification » aux postes de travail, non par des formations coupées du monde du travail, mais par des situations de socialisation formative en situation de travail qui retrouvent les vertus de l'apprentissage.

- Enfin, ce sont les champs de *la création d'activités et d'emplois dans le développement local* qui constituent le terrain d'émergence de nouvelles expériences d'insertion par le travail. Développer des « gisements d'activité », articuler les différentes dimensions de la gestion des territoires et former par la mise en situation de travail les personnes exclues constituent les axes de ces nouvelles politiques actives que ces initiatives explorèrent.

L'hétérogénéité de ces figures d'entreprises, leurs concurrences et les tensions entre acteurs qui en résultent, leurs apports propres aux politiques sociales, de formation ou de développement local, ne sont lisibles et compréhensibles qu'à partir des cultures et des métiers spécifiques des acteurs appartenant à ces champs.

C'est ainsi que, de manière synthétique, nous pouvons référer ces expériences diverses à leurs domaines d'émergence : le champ du travail social pour les centres d'adaptation à la vie active (CAVA), et une partie des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) ; dans les années 1970, le champ du travail social, puis, dans les années 1980, celui de la formation professionnelle, pour les « entreprises d'insertion » (EI), qui s'appelèrent jusqu'en 1989 les « entreprises intermédiaires » ; à partir de l'année 1984, le champ du développement local dans les petites villes et le rural pour les « associations intermédiaires » (AI), et pour les ACI qui vont réaliser des activités d'utilité sociale délaissées ; tandis que le développement social urbain qui devait se greffer sur des mouvements de luttes urbaines servira de terrain d'expérimentation des « Régies de quartier » (RQ), dont la première naquit à la fin des années 1970. Le champ de l'emploi et de la formation professionnelle devait donner lieu à l'émergence des « entreprises d'intérim d'insertion » qui, quelques années plus tard, furent nommées « entreprises de travail temporaire d'insertion » (ETTI). Enfin, au croisement du travail social et de la formation professionnelle sont nés les « groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification » (GEIQ), dont l'idée fut développée en 1988 et qui se multiplièrent dans les années 1990. Nées à la conjonction du travail social et de la formation selon des dynamiques

d'auto-insertion de chômeurs, les entreprises insérantes se sont ensuite multipliées dans les champs du développement local à partir de l'initiative de réseaux d'acteurs professionnels et/ou militants.

Tableau 7.1 : Les champs institutionnels d'émergence des structures d'insertion par l'activité économique

Champs institutionnels d'émergence	Action sociale	Formation-emploi : politiques de formation puis d'emploi.	Développement local de proximité	Développement urbain et politiques de la ville.
Types de SIAE	• CAVA/AVA • Premières entreprises intermédiaires puis d'insertion • ACI – atelier • Entreprises insérantes • GEIQ	• Deuxième vague d'entreprises intermédiaires puis d'insertion • Chantier école – ACI • Entreprises d'intérim d'insertion • Entreprises insérantes • GEIQ	• AI • ACI • Entreprises insérantes	• RQ • Entreprises insérantes

Par rapport aux politiques publiques qui définissent pour partie les champs professionnels et institutionnels de référence de l'insertion par un travail (le travail social, la formation et le local), ces initiatives se sont toujours constituées au moment de leur création en opposition aux pratiques et aux normes en vigueur dans ces champs. Selon la lecture qui peut en être faite, elles s'inscrivent comme un moment de rupture conflictuelle, d'innovation par lequel elles se démarquent des logiques professionnelles et institutionnelles antérieures qui renvoyaient à un « référentiel » de l'action publique (Jobert, Muller, 1987 ; Faure *et al.*, 1995). Mais ces initiatives qui formèrent des entreprises spécifiques furent très vite l'objet de sollicitations de la part des pouvoirs publics, sollicitations qui devaient emprunter deux logiques de reconnaissance conduisant à des processus d'institutionnalisation différents.

Cette reconnaissance par l'État s'est faite de manière différente. C'est l'administration publique qui attribue conventionnement et agrément pour les centres d'adaptation à la vie active, les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les entreprises de travail temporaire d'insertion ou les ateliers et chantiers d'insertion. Ce sont les réseaux d'initiatives eux-mêmes qui délivrent le label aux Régies de quartier et aux groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification à partir de leurs propres critères. Un ensemble plus disparate, constitué par les entreprises insérantes, marque des pratiques d'auto-insertion qui ont été moins soutenues par les pouvoirs publics. Ce sont ces huit types de structures, qui se sont créés et développés depuis plus de trente ans, qui sont présentés ici.

D'une manière générale, ces structures sont adhérentes de regroupements ou de réseaux nationaux qui, sous une forme associative, se sont constitués en acteurs de négociation avec l'État lors des réglementations successives qui ont touché ces structures. Instruments de capitalisation des savoirs et des réflexions collectives, de mutualisation des moyens, de formation des responsables, de soutien à des expérimentations, ces regroupements ont joué un rôle indéniable dans la consolidation des entreprises sociales, dans l'amélioration de leurs organisations, mais aussi *dans leurs processus d'institutionnalisation cloisonnés* selon les divers types. En effet, ces regroupements sont demeurés *dans une logique corporatiste* en ne rassemblant la plupart du temps qu'un type de structure et en défendant principalement l'intérêt et la spécificité de celui-ci. Les tentatives de coalition, de regroupement, de création de fédérations, de mise en réseau, suscitées en particulier par le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE), présidé entre 1991 et 2009 par Claude Alphandéry⁵¹, se sont heurtées à la résistance des acteurs qui n'ont jamais pu construire un mouvement social, plus offensif et transversal sur l'insertion par le travail. Il ne faut toutefois pas négli-

ger la mise en place de regroupements locaux transversaux et la constitution, en 2008, par les grands réseaux représentatifs du secteur du Centre national d'appui et de ressources (CNAR-IAE) dont les missions sont cependant ancrées sur des aspects techniques et non politiques.

De toute évidence, ce que révèle l'institutionnalisation des structures d'insertion, c'est l'emprise, sur les structures d'insertion par l'activité économique, d'une « régulation de contrôle » par des dispositifs locaux d'insertion où, paradoxalement, les règles et les normes nationales, mais aussi européennes, qu'elles soient législatives ou réglementaires, demeurent prépondérantes, tout en étant quelque peu invisibles et masquées. En même temps, ces dispositifs de régulation sont parfois en concurrence et ne parviennent pas à coordonner leurs actions de manière cohérente.

Sur un même territoire, on retrouve des actions menées par une multiplicité d'acteurs politico-administratifs dont la coordination est brouillée par les enjeux stratégiques, les concurrences entre les diverses collectivités territoriales avec par exemple : les régions à travers leurs politiques en matière de formation ; les conseils généraux avec la gestion du Revenu de solidarité active (RSA) ; les collectivités locales à partir des Plans locaux d'insertion et d'emploi (PLIE) et les missions locales pour l'insertion des jeunes, etc. Les politiques publiques territorialisées utilisent les structures d'insertion de manière parfois contradictoire et en jouant de la concurrence entre celles-ci sur les espaces locaux. Le Grenelle de l'Insertion qui s'est tenu en 2007-2008 et a réuni pouvoirs publics et acteurs de l'insertion a été un moyen de mettre en œuvre de nouveaux conventionnements pluriannuels avec l'État. Ceux-ci prennent en compte la pluralité du projet d'insertion des structures, que ce soit en termes d'accueil et d'intégration au milieu de travail, d'accompagnement social et professionnel, de formation mais aussi de contribution à l'activité économique et au développement territorial (CNAR-IAE, 2009). Toutefois, malgré cette approche favorisant une régulation négociée, les appréciations administratives sont souvent davantage centrées sur le niveau

51. Décret n° 91-422 du 7 mai 1991 relatif au Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE) qui est ainsi institué.

de retour à l'emploi, encore plus limité en période d'aggravation de la crise économique, et « les financements publics accordés au secteur restent insuffisants » (Alphandéry, 2010 : 11-13).

Ce Grenelle a, par ailleurs, permis de formuler des propositions pour (re)mettre le travailleur en insertion, usager des structures d'insertion, au cœur des dispositifs mais, fondamentalement, quel que soit le type de structure, le processus d'institutionnalisation a privilégié *une logique d'hétéro-insertion* au détriment d'*une logique d'auto-insertion*, qui fut qualifiée en son temps par la Délégation interministérielle à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté de « créations d'activités par-pour-avec des populations en difficulté ». Ce sont les initiatives d'acteurs professionnels et militants (travailleurs sociaux, formateurs, animateurs de développement local, militants syndicaux de base, associations caritatives, etc.), dont la fonction visait l'insertion de populations en difficulté, qui furent légitimées, alors que les initiatives provenant de ces populations, ou celles visant leur propre prise en charge, se trouvaient pour une grande part délaissées. Dans cette perspective, c'est le « parcours individualisé d'insertion » qui est devenu l'axe normatif de référence de ces structures et qui a presque totalement prédominé sur les dynamiques collectives entrepreneuriales, dont la logique se fondait davantage sur des processus participatifs des personnes en insertion et la création d'identités collectives.

La diversité des structures

La réalité française de ces structures est toutefois très diversifiée, il est nécessaire de préciser comment chacune s'est instituée mais aussi quelles sont les formes d'insertion qu'elles pratiquent et de quelles manières se réalise l'activité économique en s'intéressant aux ressources marchandes, de la redistribution et de la réciprocité qu'elles mobilisent.

Les origines des structures d'insertion par l'activité économique remontent aux « ateliers de production » du milieu des années

1960, qui donnèrent naissance aux centres d'adaptation à la vie active et aux entreprises intermédiaires. Les CAVA se sont donnés comme objectif principal de fournir un travail délesté de tout souci de rentabilité dans un secteur économique protégé pour les personnes en grande difficulté, dont certaines furent appelées des « handicapés sociaux » (on a parlé de « travail occupationnel »). Le plus souvent les personnes en insertion sont rémunérées « au pécule » (une allocation ou « argent de poche ») selon un système dérogatoire au droit commun négocié avec les pouvoirs publics. Les CAVA sont en grande partie financés par des aides publiques provenant de l'Action sociale et des collectivités territoriales. Les ressources marchandes proviennent de la vente des biens, en particulier à travers des contrats de sous-traitance avec les entreprises. Les ressources non monétaires sont de deux ordres : d'une part, des personnes volontaires administrent ces associations ; d'autre part, ces CAVA mobilisent des réseaux locaux, tant dans la sphère politique et administrative que dans la sphère marchande ou encore associative. Les CAVA sont de moins en moins nombreux et les centres d'hébergements qui avaient développé ces activités mettent en œuvre des ateliers et chantiers d'insertion mieux reconnus par les politiques, notamment de l'emploi, car offrant un statut de salariés aux personnes en insertion. Depuis 2001, le terme d'actions d'adaptation à la vie active (AVA) remplace celui de CAVA dans une réglementation qui reste imprécise.

Les ateliers et chantiers d'insertion n'ont été reconnus par le code du travail qu'en 2005 mais étaient néanmoins cités dans la loi de lutte contre les exclusions de 1998 (Loquet, 2004 : 109). Ces initiatives recrutent des personnes très éloignées de l'emploi et constituent, en principe, une première étape dans leur parcours d'insertion. En 2007, plus de 60 % étaient allocataires du RMI contre 39 % pour les EI et 23 % pour les ETTI. Les objectifs visent la remobilisation sociale et professionnelle des personnes en insertion et leur pré-professionnalisation. Il s'agit d'intervenir sur les savoir-être (respect des horaires, travail en groupe...). L'évaluation des parcours ne se

limite donc pas au retour à l'emploi qui se réalise peu à l'issue du passage en ACI. Les ateliers et chantiers d'insertion sont organisés de manière ponctuelle ou permanente et sont mis en œuvre, neuf fois sur dix, par des associations dont certaines sont déjà centres d'hébergement et de réinsertion sociale, organismes de formation... mais aussi par des structures publiques (communes, départements...). Les personnes sont recrutées sur des contrats aidés destinés au secteur non marchand. Les activités développées ont un caractère d'utilité sociale et les ressources marchandes sont, sauf dérogation, plafonnées à 30 % du budget. Les aides publiques à l'insertion proviennent du financement des contrats aidés et de la prise en charge de l'encadrement. Quasi inexistantes en cas d'employeurs publics, les ressources provenant du volontariat varient suivant la politique de l'association. Le bénévolat peut dépasser les fonctions d'administration pour intégrer des missions dans la gestion, l'encadrement social et le fonctionnement au quotidien (Gagné, Jorand, 2010 : 271-274).

Initialement situées sur des marchés protégés pour une grande partie d'entre elles, les entreprises d'insertion, d'abord dénommées entreprises intermédiaires, sont devenues progressivement des entreprises de l'économie marchande concurrentielle qui, sur des contrats de travail à durée déterminée, socialisent les personnes en difficulté et les forment en situation réelle de travail pour leur donner les conditions d'un réel accès au marché du travail. L'organisation économique y est conçue comme un ensemble de moyens au service d'une finalité sociale : l'insertion socio-professionnelle des personnes sur le marché du travail à travers un parcours de socialisation et d'apprentissages, le plus souvent de savoirs pratiques et de savoir-faire qui demeurent en deçà d'une qualification professionnelle. Les entreprises d'insertion concluent des contrats de travail à durée déterminée et le montant du salaire est de l'ordre du SMIC. Ces entreprises reçoivent des aides publiques pour « rémunérer le service d'insertion ». Elles financent en partie les postes de travail destinés aux personnes en difficulté. Les ressources marchandes proviennent de la vente des biens et des services, sur les marchés locaux, mais

aussi de contrats de sous-traitance. Les ressources volontaires sont constituées de personnes qui administrent et gèrent ces entreprises tandis que le capital social, très important pour le fonctionnement de ces entreprises, se fonde sur des réseaux de ressources locaux plus ou moins étendus (entreprises, artisans, organismes de formation et de l'action sociale, universités, etc.).

Créées en 1984, légalisées en 1987, les associations intermédiaires salarient des personnes en grande difficulté pour les mettre à disposition de particuliers, d'associations, de collectivités locales et d'entreprises où elles exercent un travail occasionnel qui, le plus souvent, demande peu de qualification. L'employeur unique est l'association (contrat de travail) tandis que le travail se réalise chez de multiples utilisateurs (contrat de mise à disposition). Ces associations devaient, selon le législateur, développer des activités nouvelles, non concurrentielles avec des activités publiques ou privées, mais cette règle de non concurrence fut abrogée en 1998. Outre la mise au travail, les associations intermédiaires fournissent un accompagnement social aux personnes et, de manière minoritaire, des formations. Les aides publiques se traduisent par un abaissement du coût du travail à travers un allègement de la fiscalité et des exonérations de cotisations sociales. Les ressources marchandes proviennent des mises à disposition des salariés chez les utilisateurs. Depuis 1999, les particuliers sont devenus les principaux utilisateurs des associations intermédiaires tandis que la part des entreprises marchandes a baissé considérablement du fait d'une législation limitant les exonérations auprès de ces utilisateurs. Les ressources du volontariat sont constituées par l'implication des administrateurs des associations, mais aussi par le travail d'une partie des personnes qui accueillent et réalisent l'accompagnement social des personnes en insertion. L'extension et la densité des réseaux mobilisés localement varient considérablement selon les associations, leurs stratégies et le champ d'appartenance professionnelle ou militante de leurs fondateurs : de petits réseaux caritatifs ayant des partenariats très actifs avec des entreprises, des organismes de formation, des institutions de l'action sociale.

Nées, dans un premier temps, de luttes urbaines à Roubaix, puis d'une expérimentation soutenue par des chercheurs et des administrations, les Régies de quartier se donnent une fonction d'insertion par le travail de personnes en difficulté sur des activités et des services urbains des quartiers d'habitat social dits « sensibles » et défavorisés. Elles fournissent un travail salarié, transitoire pour une part de leurs salariés, notamment les jeunes, mais aussi pérenne pour les personnes plus âgées et les femmes, et les forment en situation réelle de travail. Mais cet objectif s'inscrit dans un territoire spécifique, le quartier, et une finalité plus globale de « développement social et communautaire » par la participation des habitants, aux côtés des bailleurs et des municipalités, à la gestion démocratique des services urbains. Leurs ressources marchandes proviennent essentiellement des prestations de service que leur concèdent les organismes d'habitat social et les municipalités. Sur les activités classiques, les aides publiques représentent 20 % de leurs ressources et concernent leurs actions d'insertion et de formation, actions pour lesquelles elles peuvent se faire subventionner comme entreprises d'insertion, voire comme ateliers et chantiers d'insertion. D'autres financements publics provenant des villes, des politiques urbaines, des organismes sociaux soutiennent le développement d'activités spécifiques (petit marché associatif, garage, médiation, etc.). Le volontariat des habitants, mais aussi des salariés, joue un rôle important quoique déclinant depuis quelques années ; la mobilisation de réseaux de ressources (expertise, soutien logistique, formation, fonction commerciale, etc.) favorise le développement d'opportunités (marchés économiques, recrutement des jeunes dans les entreprises, etc.) et la consolidation des performances économiques et sociales de ces entreprises.

Créées en 1991, les entreprises de travail temporaire d'insertion ont pour objet exclusif l'insertion des personnes en difficulté qu'elles placent en entreprises sous contrat de travail temporaire. Grâce à ces missions d'intérim, ces personnes travaillent en entreprise et sont formées par cette dernière, tout en étant accompagnées socialement par les ETTI. Les contrats de travail sont régis par l'ensemble des règles

applicables à ces types de contrat. Les ressources marchandes proviennent des missions d'intérim conclues avec les entreprises ; les ressources publiques financent l'accompagnement social des personnes en insertion ; enfin, les ressources bénévoles concernent principalement la mobilisation volontaire des administrateurs.

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification sont des associations fondées sur le dispositif juridique du groupement d'employeurs ; ces derniers se partagent des salariés, mis à disposition par l'association qui gère les contrats de travail. Ils se conjuguent d'autre part avec le principe de la formation professionnelle en alternance qui permet, en dehors des périodes de travail, une formation qualifiante des personnes en insertion. Les salariés en insertion sont des personnes éloignées de l'emploi (62 % de jeunes en 2006), embauchées sur des contrats en alternance et suivies socialement pendant toute la durée de ces contrats. Ce type de dispositif offre une continuité du parcours d'insertion où alternent des moments de travail et des moments de formation. Si des aides publiques à leur mission d'insertion ne sont pas réglementées, ces entreprises n'en reçoivent pas moins des subventions destinées à compenser le « surcoût social » dû à l'accompagnement social des personnes en difficulté (en moyenne 11 % du chiffre d'affaires des GEIQ). Les ressources marchandes proviennent de la vente des services mutualisés de gestion des emplois, de l'insertion et de la formation en alternance aux entreprises adhérentes, tandis que les ressources volontaires se concentrent sur l'implication des administrateurs.

Sous la dénomination « entreprises insérantes », nous regroupons des dynamiques entrepreneuriales qui visent, soit l'auto-insertion durable de chômeurs ou de personnes en difficulté dans leurs propres entreprises, soit leur insertion durable par des entreprises qui en font l'une de leurs finalités. Ce regroupement renvoie à des phénomènes multiformes. Le plus souvent, l'objectif de l'insertion par le travail dans ce type d'entreprises est d'amener des personnes en insertion à devenir des *acteurs économiques à part entière*, maîtrisant au-delà de leurs tâches professionnelles une partie de la gestion

et de l'organisation de l'entreprise. Dans d'autres cas, il s'agit de dépasser la notion d'insertion par le travail comme période de transition formative pour créer des *emplois pérennes pour les chômeurs* (Eme *et al.*, 1991) dans des entreprises sociales. L'insertion s'inscrit dans une problématique plus large de développement de biens et de services socialement utiles et écologiquement tenables. L'insertion par le travail n'est pas conçue comme un « sas » transitoire pour les personnes, mais comme l'apprentissage d'un emploi dont le statut est la validation d'un rôle et d'une identité d'acteur.

Les données statistiques éparses ne permettent guère de produire une vision synthétique des entreprises insérantes, à la différence des autres structures qui sont plus de 5 000 et qui totalisent près de 290 000 personnes en insertion dont environ les deux tiers (salariés mis à disposition par les associations intermédiaires et les ETTI) représentent toutefois moins de 25 000 emplois en équivalent temps plein.

Tableau 7.2 : Nombre de SIAE et de salariés en insertion

Type de SIAE	Nombre de structures*	Nombre de personnes en insertion
Les centres d'adaptation à la vie active (CAVA) et actions d'adaptation à la vie active (AVA) **	Une centaine	1 000 en ETP (estimation) 65 050
Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI)	3 006	19 335 embauchés ou renouvelés dans l'année
Les entreprises d'insertion (EI)	887	
Les associations intermédiaires (AI) en 2006***	828	165 318 salariés mis à disposition – 18 409 ETP + 3 382 salariés permanents
Les Régies de quartier (RQ) en 2010 ****	136	Près de 8 000 salariés en flux, permanents inclus
Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)	211	23 911 salariés mis à disposition – 6 223 ETP
Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) au 1/1/08 *****	107	3 292

Source : sauf mentions contraires, * statistiques de la DARES (2009) pour l'année 2007.

** D'après la FNARS, principal réseau regroupant nombre de ces initiatives (www.fnars.org).

*** DARES (2008). **** D'après le CNLRQ. ***** D'après l'Avise (2008).

Les structures et l'idéal-type « entreprise sociale »

En France, l'institutionnalisation et la diversité des structures d'insertion par l'activité économique, illustrent l'importance qu'a eue la société civile pour leur reconnaissance mais aussi la réalité au quotidien de l'hybridation des ressources qu'elles mettent en œuvre pour réaliser leurs objectifs sociaux. Cette analyse présente donc de forts points de rapprochement entre ces initiatives et la conceptualisation de l'entreprise sociale. Il convient d'approfondir aussi leur finalité et les objectifs économiques, sociaux et politiques ainsi que la réalité de l'association de multiples parties prenantes, par une mise en perspective avec les indicateurs proposés par le réseau EMES.

La pluralité des objectifs

À l'origine de l'activité économique de ces structures, il y a, le plus souvent, un souci lié à l'insertion professionnelle et sociale des personnes en grande difficulté. Autour de cet objectif principal se sont greffés, ensuite, les objectifs complémentaires de développement des activités de production de biens et de services et de lobbying. Nous allons essayer de montrer les enjeux liés à chacun de ces objectifs.

En terme d'insertion professionnelle et sociale, la finalité principale est de permettre aux personnes exclues du travail et de la société au sens large, de retrouver une place grâce à une activité économique et un accompagnement social adapté, mais les priorités peuvent être différentes. Pour certaines structures, leur rôle se limite à proposer aux travailleurs une période intermédiaire entre le chômage et l'emploi sur le marché du travail, sorte de *sas* de formation et de

réadaptation sociale. Des populations ayant été exclues de l'emploi pendant de très longues périodes peuvent ainsi reprendre des habitudes de travail : horaires fixes, tâches, responsabilités, travail en équipe. Pour ces personnes, il est difficile de reprendre ces habitudes de travail chez des employeurs en entreprise classique. Le passage dans les structures d'insertion par l'activité économique garantit donc aux travailleurs une intégration graduelle et sans rupture. Cette adaptabilité aide les travailleurs à retrouver leurs marques, non seulement par rapport à leur activité, mais également par rapport à leurs soucis d'intégration sociale. Dans cette phase de relais, les services d'accompagnement social, logement, appui juridique, santé, permettent à ces personnes de dépasser un premier stade d'isolement et de détresse et de se donner les moyens de mieux affronter le travail et ses contraintes.

Dans ce sens, pour beaucoup de travailleurs, le passage dans ces structures d'insertion semble être la seule solution pour qu'ils puissent toucher un salaire ou bénéficier d'une première expérience professionnelle qui va les aider lors de la recherche d'un premier emploi. En effet, pour des personnes à faible qualification, la seule manière de trouver une place sur le marché du travail est de pouvoir, en phase de recrutement, prouver qu'elles ont déjà été en situation de travail. Les structures, et plus particulièrement celles qui ont une spécialisation dans le travail intérimaire ou dans le prêt de main-d'œuvre, sont particulièrement concernées par ce type de public qui, au-delà de l'accompagnement spécifique dont il bénéficie, est plutôt à la recherche d'un premier contact avec le marché du travail.

Pour d'autres, l'insertion en terme de « remise au travail » n'est pas une priorité. Il s'agit plutôt d'aller vers des personnes en situation de très grande exclusion sociale pour leur donner les moyens de se poser et de se reconstruire socialement et psychologiquement par le biais, entre autre, d'une activité salariée. Pour la personne, au moment de sa sortie de la structure, le retour au travail fait partie d'une palette d'autres choix possibles. En définitive, le but de ces structures est de

donner à chacun des travailleurs en insertion la possibilité de réévaluer quelle place il donne au travail dans sa propre vie. Et, ce, grâce à un accompagnement social qui lui a permis de progresser vers la réappropriation de son propre projet personnel. Chez ces travailleurs, il y a une prise de conscience de leur situation antérieure d'inactifs à laquelle ils acceptent moins facilement de revenir. Les parcours d'insertion des personnes ne sont pas tous linéaires et avant d'aboutir à ce résultat les détours peuvent être nombreux.

L'objectif de développement des activités de production de biens et services se greffe tout naturellement sur l'objectif d'insertion des personnes. Notamment lorsque le souci du service rendu aux usagers ou, plus largement, de défense d'une cause, prend une place centrale dans la démarche. Ainsi, par exemple, des structures ayant comme activité principale le tri et la transformation des déchets, considèrent l'objectif de production comme prioritaire par rapport aux autres, car il s'agit pour elles de défendre une forme d'activité militante tout en entreprenant une action en direction des publics défavorisés. Aussi, est-on le plus souvent face à des structures qui ont dû chercher des marchés porteurs pour viabiliser leur projet d'insertion de travailleurs en difficulté. Elles ont dû trouver des créneaux de production de biens ou de services ne demandant aucune compétence spécifique et réalisables par des travailleurs à très faible qualification. Dans ce sens, il leur faut trouver des niches de marchés non concurrentielles de production ou de transformation de biens nécessitant uniquement des compétences manuelles, tels la confection de boîtes, le façonnage d'objet de décoration, l'apposition d'étiquettes, etc.

Cependant, quand cela est possible, la production de services devient une valeur sociale ajoutée du projet de l'entreprise. En effet, la valorisation de l'aspect relationnel dans les services aux usagers participe, pour sa valeur pédagogique, du programme d'insertion des personnes. Le cas de la restauration ou celui des services de proximité sont, dans ce sens, emblématiques. Le service en salle permet aux travailleurs d'entrer en relation avec les clients et, par-

là, de réapprendre à dialoguer et se confronter avec les autres. De même, la relation directe avec les habitants qui repositionnent les travailleurs des Régies de quartier sur leur territoire en leur donnant une nouvelle place aux yeux des autres.

Enfin, l'objectif de pression politique et/ou de lobbying prend une place variable et ne représente en aucun cas un objectif prioritaire. Les responsables mesurent l'importance à accorder à l'action de lobbying pour pérenniser leur structure et, plus particulièrement, promouvoir leurs méthodes spécifiques de travail avec des personnes défavorisées ou pour défendre une cause particulière. Cependant, l'engagement dans ce champ est soumis aux temps dégagés sur la production et la gestion des structures. Bien que, nous l'avons dit, cela ne soit pas un objectif prioritaire, quand l'opportunité se présente d'une véritable action de pression et d'action politique, le but final reste bien évidemment la défense d'une cause (environnementale, sociale, citoyenne...) et la pression s'exerce tout particulièrement sur les pouvoirs publics, car cela peut avoir des effets directs sur l'activité de la structure. En effet, les réseaux parapublics locaux travaillant dans le champ de l'insertion par l'économique sont les lieux privilégiés pour des contacts qui garantissent la structuration de réseaux et la mise en place de partenariats pour l'ancrage local des activités. Il s'agit aussi, pour les structures d'insertion, de montrer qu'il est possible de mettre en place des actions de production de biens et de services durables avec des publics en grande difficulté, tout en se souciant de leur insertion sociale. De cette reconnaissance en découle une autre, la volonté de faire valoir l'utilité sociale d'intérêt public dont les structures sont porteuses. Face à la montée du chômage et aux difficultés rencontrées par les pouvoirs publics pour trouver des solutions, il s'agit pour ces structures de montrer l'apport de leurs projets économiques et sociaux et, dans un but de projet politique de société, de proposer un autre regard sur l'exclusion sociale. En ce sens, il arrive que quelques responsables soient directement engagés dans une action politique au sein d'un parti ou, plus largement, au sein des collectivités locales. Au fil du temps, ce positionnement a

accru la capacité de négociation et d'adaptation au marché et aux politiques publiques des structures d'insertion. En plus, cet « engagement citoyen » constitue le moteur de ces entreprises et, par leur action, elles s'en font les porte-parole dans les lieux de la cité.

La diversité des parties prenantes et l'enjeu de leur structure de gouvernance

Pour l'ensemble des structures, trouver leur équilibre entre objectifs d'ordre social, économique et de pression politique demande un management et une structure de gouvernance spécifiques qu'elles acquièrent au fil du temps. Nous aborderons cette question en analysant plus particulièrement les modes de recrutement des travailleurs et la participation démocratique formelle et informelle des parties-prenantes à la gouvernance des structures. Cependant, en préalable à ces deux thématiques, il nous semble opportun de montrer qu'en priorité, les structures d'insertion se caractérisent par la constitution d'un socle commun de valeurs de référence.

Il est évident qu'avant même d'aborder la question organisationnelle, la viabilité de ces structures repose sur un enjeu de partage de valeurs communes entre les parties prenantes. Il apparaît nécessaire que des référents communs soient à la base de toute action, et ce, depuis les origines des structures. Cela se traduit dans des valeurs partagées qui fonctionnent comme socle commun et des normes institutionnelles et organisationnelles auxquelles les acteurs se réfèrent constamment. Les valeurs de partage et de solidarité sont à la base de l'action. Cela s'exprime verbalement par les acteurs de ces expériences de différentes manières : « Équité, citoyenneté, justice sociale, action politique républicaine, dignité par le travail, respect de la personne et de son histoire, refus de l'assistanat par la remise au travail, militantisme, respect de l'environnement, développement de réseaux d'entraide et de solidarité, solidarité locale... » Ainsi, avant même d'affirmer la valeur du travail il s'agit, pour chacun, de prendre en compte le droit au travail comme un élément

fondamental du droit de la personne. Le travail n'est pas considéré comme une valeur en soi mais plutôt comme un moyen indispensable à chacun pour être socialement intégré. D'une manière générale, on peut considérer que ces valeurs constituent le socle procédural le plus efficace pour la réussite de l'insertion. De ce fait, les modes de fonctionnement et de gouvernance sont fortement déterminés par ces valeurs de référence.

En ce qui concerne les critères d'embauche du personnel encadrant, le respect des valeurs et les compétences techniques des candidats aux postes sont de même importance. Généralement, c'est l'attachement aux valeurs défendues par les structures d'insertion qui, à terme, détermine le choix de la personne. Toutefois, pour certaines structures, cette posture a dû évoluer et s'adapter aux exigences de la production. La conviction et l'adhésion au projet sont des critères requis chez les candidats pour travailler dans ces structures où la priorité est le respect de la personne. L'intégration de ce principe est fondamentale pour toute personne qui, provenant de divers univers de travail, doit être en capacité d'adapter les méthodologies et les approches de son travail en équipe à un public très fragile. Celui-ci doit être l'objet d'une attention et d'une écoute plus grandes que celles dont bénéficient les autres salariés qui puisent leur autonomie dans l'assurance qu'ils tirent de leurs compétences. Ainsi les règles hiérarchiques du prestige social sont-elles inversées dans les pratiques d'insertion où, les emplois subalternes sont l'objet d'une attention et d'une finesse de jugement supérieures à celles prodiguées sur les autres postes. Pour pallier cette difficile adaptation, certaines structures préfèrent embaucher des personnes qui ont un parcours analogue à ceux des travailleurs en insertion et qui, de par leur situation précédente, partagent *a priori* les valeurs de la structure. Cette pratique reste minoritaire car, dans l'ensemble, la volonté de garantir un suivi compétent et qualifié reste prépondérante. Concernant les responsables des structures, on trouve les fondateurs, qui proviennent de parcours d'emploi typiques, ou des personnes embauchées pour leurs qualifications spécifiques. En définitive, au sein des structures,

concernant les membres des équipes permanentes, deux profils-type se dégagent : les militants qui deviennent entrepreneurs et les professionnels qui, en s'impliquant, peuvent adopter une posture militante. En général, le premier profil correspond aux personnes qui sont à l'origine des initiatives d'insertion. Au fur et à mesure du développement des structures et de l'augmentation proportionnelle des travailleurs en insertion, de nouveaux postes doivent se créer pour développer d'autres services commerciaux, administratifs ou de gestion... Les équipes s'agrandissent ainsi d'un nouveau profil de personnel qui est celui du « professionnel ».

En ce qui concerne les travailleurs en insertion, les dispositifs de sélection varient selon les structures. Il s'agit le plus souvent de prendre en compte la motivation des personnes à s'engager dans un parcours d'insertion. Les compétences requises sont, le plus souvent, très faibles et les structures n'ont pratiquement pas d'exigences spécifiques car il s'agit, d'abord, d'habituer les salariés à des pratiques élémentaires de travail : ponctualité, présentation, respect des règles, apprentissage des relations de travail car on suppose que le suivi se fera en interne et l'apprentissage d'un métier ne pourra s'effectuer qu'ultérieurement dans d'autres dispositifs. En général, le public qui est adressé par les services sociaux ne peut être placé dans aucune autre structure.

Le caractère participatif et démocratique est évoqué comme un des objectifs de l'activité mais cela reste à un niveau propositionnel. Ainsi en interne, de multiples dispositifs de participation collective sont mis en place à la fois pour les travailleurs et pour les équipes permanentes. On peut trouver des salariés impliqués dans des groupes de projet fonctionnel, leur participation active aux démarches de l'entreprise relève autant du domaine du management participatif que de la pédagogie aux finalités formatives. En ce qui concerne plus directement le processus décisionnel, la présence d'acteurs multiples (bénévoles, salariés et usagers) relève moins des statuts juridiques de chaque structure d'insertion que des règles qu'elle se fixe et des acteurs qu'elle décide d'intégrer ou non. Le statut associatif ouvre

certaines plus de possibilité, mais les autres statuts juridiques permettent aussi l'intégration de différentes parties-prenantes.

L'inscription ou non dans les statuts de la mise en place de dispositifs permettant une réelle participation pour les travailleurs, les bénévoles ou la direction dépend essentiellement des fondateurs. En réalité, au-delà des contraintes réglementaires, l'ensemble de ces trois catégories est très rarement associé au processus de décision concernant les orientations de l'institution. Ce sont les administrateurs-bénévoles au sein du conseil d'administration qui ont droit de vote selon le principe de « une personne, une voix ». En majorité, la composition du conseil d'administration est le reflet des réseaux des personnes engagées dans la démarche de fondation des structures. Lorsque celles-ci ont un fort ancrage local, et plus particulièrement quand leurs relations avec les pouvoirs publics sont vitales pour le fonctionnement de la structure, les notables locaux sont très majoritairement représentés au sein du conseil d'administration. Ce cas de figure reste marginal et dans le groupe des administrateurs/trices, on retrouve principalement des représentants du secteur associatif, des administrateurs bénévoles ne représentant aucune organisation ou des représentants du tiers-secteur et plus particulièrement des associations de citoyens qui appuient l'action militante des structures. Certaines sollicitent des représentants d'entreprises privées pour renforcer le partenariat avec ce secteur. Malgré le principe : « Une personne, une voix », on retrouve souvent une instance de gouvernance composée d'un ou deux membres du bureau et du directeur. Les directeurs, s'ils sont salariés, n'ont pas le droit de vote au conseil d'administration mais, le plus souvent, ils y sont invités. Ce sont eux qui détiennent l'ensemble des informations et font le lien entre le conseil d'administration et l'équipe salariée. Souvent, c'est le directeur salarié qui, détenant toutes les informations sur la structure, a le plus grand rôle dans les décisions et le conseil d'administration ne fait qu'appliquer les propositions du directeur.

Si les salariés ne sont pas associés au conseil d'administration des structures excepté, cas rare, quand elles ont le statut de coopérative,

des dispositifs de participation du personnel et des travailleurs en insertion sont mis en place. Ils diffèrent selon les structures. Toutes respectent scrupuleusement les règles du droit du travail et, dès que la taille de l'entreprise le permet, les instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise...) sont instaurées. Dans tous les cas, des réunions, le plus souvent hebdomadaire ou mensuelle, se tiennent à échéance fixe afin de soumettre au directeur ou à son adjoint les propositions ou les problèmes qui se posent dans le déroulement des activités. D'autres réunions sont organisées pour le fonctionnement de la structure ou pour la réalisation des projets. Ainsi, toutes les entreprises ont des dispositifs qui permettent une participation élargie de toute l'équipe permanente à la mise au point de l'organisation du travail et la gestion des activités. Cela va de l'autogestion des équipes à des réunions journalières collectives. Et, si les décisions ne sont pas prises dans ces instances, celles-ci servent de caisse de résonance pour le directeur à qui revient, au final, la prise de décision définitive.

En ce qui concerne les travailleurs en insertion, ils sont rarement associés au processus de décision. Certaines structures ont mis en place des instances représentatives dans lesquelles ils peuvent participer au fonctionnement interne. Cela se traduit par des rencontres avec les responsables des ateliers ou des services... Certaines structures sont réticentes à l'intégration des travailleurs dans les processus décisionnels et, plus particulièrement, en période de crise. C'est le cas, par exemple, de celles qui accueillent prioritairement des handicapés mentaux. Ainsi, bien que le caractère participatif et collectif soit mis en avant, le doute subsiste quant à la possibilité réelle d'associer ces travailleurs aux décisions.

L'insertion par l'activité économique, un idéal-type d'entreprise sociale ?

Les axes de théorisation de l'entreprise sociale mis en avant par EMES montrent de forts rapprochements avec la réalité des stru-

res d'insertion par l'activité économique : leur institutionnalisation s'est faite en lien, mais aussi en tension, avec les politiques publiques ; elles poursuivent des objectifs à la fois économiques et sociaux [même si la dimension politique est en général moins prononcée] ; elles s'appuient sur une hybridation des ressources pour réaliser leur activité économique. Toutefois, dans la réalité, la participation démocratique de l'ensemble des parties prenantes apparaît faible. D'autres indicateurs permettent de les confronter à l'idéal type de l'entreprise sociale de manière plus ou moins convergente comme le récapitule le tableau 7.3.

De nombreux points de convergence avec l'idéal type de l'entreprise sociale apparaissent. Dans les structures d'insertion par l'activité économique, les trois indicateurs économiques sont largement identifiables. Sur une base de production économique de biens ou de services, excepté une partie des ACI qui peuvent mener des activités pour une durée temporaire, toutes les SIAE sont engagées dans la fourniture d'un service continu de socialisation et d'apprentissage à des personnes de bas niveau de qualification en situation réelle de travail. C'est là leur finalité, celle qui donne sens à leur existence économique. Cependant, en raison de difficultés économiques conjoncturelles, de contingences politico-administratives, tels l'arrêt d'un soutien des pouvoirs publics ou encore un mimétisme à l'égard de l'imaginaire marchand et gestionnaire, la base matérielle ou immatérielle de ces entreprises peut devenir leur finalité, occultant ainsi le service d'insertion par le travail et sacrifiant l'embauche des personnes les plus en difficulté afin d'augmenter la productivité du travail.

À l'exception des entreprises qui sont sous le contrôle direct des acteurs publics locaux, la plupart d'entre elles et de leurs dirigeants doivent assumer *un risque économique important*, tant au regard des ressources marchandes, soumises aux contingences économiques de marché, qu'à celui des ressources publiques, dont les délais de paiement, l'instabilité et la variabilité peuvent mettre en péril la vie des structures.

Le principe du *salarial* des personnes en insertion est au fondement des pratiques de l'insertion par l'économique. Si une grande partie de ces salariés est embauchée sur des contrats de travail aidés par la puissance publique (exonérations fiscales ou sociales, aides aux postes de travail d'insertion, aides aux postes de travail d'accompagnement), il n'en demeure pas moins que la reconnaissance de tous les acteurs passe par cette rémunération salariée. Seuls les CAVA accordent une allocation, dite « pécule » (argent de poche), aux personnes en insertion.

Concernant les indicateurs de nature sociale, *la finalité de production de bénéfices collectifs à la collectivité* renvoie à celle, prioritaire, de recreation des processus actifs de participation sociale des individus qui, autrement, seraient aspirés par la précarité, la vulnérabilité, l'assistance ou la désaffiliation, phénomène dont les coûts sont importants pour la communauté nationale. La socialisation acquise, les apprentissages générés, l'insertion dans des organisations productives concourent évidemment à l'insertion socio-professionnelle, mais, encore plus profondément, à des processus d'intégration sociale dans la société. D'autre part, ces entreprises produisent des moyens économiques et pédagogiques qui ne sont pas sans effets pour la collectivité, elles inventent des métiers et renforcent ou créent du capital social, développent des activités socialement utiles ou écologiquement durables, autant d'aspects qui augmentent la richesse matérielle et immatérielle de la collectivité.

Pour un nombre important d'initiatives sous statut associatif (toutes les associations intermédiaires, les CAVA, les Régies de quartier, les GEIQ ; 90 % des ACI ; la moitié des entreprises d'insertion et 42 % des entreprises de travail temporaire d'insertion en 2007), le *pouvoir de décision* n'est pas fondé par principe sur la propriété du capital, mais sur le principe démocratique : « Une personne, une voix. » Toutefois cela ne garantit pas l'exercice réel d'un fonctionnement démocratique : l'analyse de certaines instances décisionnelles montre des asymétries de pouvoir entre les acteurs et des arrangements stratégiques qui dérogent à la transparence des

processus démocratiques. Les structures ayant les divers statuts de sociétés par actions paraissent, de prime abord contredire le critère d'un pouvoir de décision indépendant de la propriété du capital. En fait, la plupart d'entre elles ont été créées par des associations qui en détiennent la majorité du capital, ce qui renvoie finalement aux règles qui régissent les fonctionnements associatifs.

De même, l'indicateur de *distribution limitée des profits ou des excédents* correspond à toutes les structures associatives : celles-ci obéissent à la contrainte de non-distribution des bénéfices (distribution limitée à zéro). Conformément à ce qui précède, le fait que les structures ayant opté pour un statut de société par actions soient contrôlées le plus souvent par une association conduit à l'application des mêmes règles et induit que les profits réalisés par l'entreprise deviennent un patrimoine collectif pour l'« association-mère ».

Les indicateurs concernant l'émanation citoyenne, l'autonomie et la participation varient suivant les structures. De multiples et diverses *initiatives* d'acteurs sont également au fondement des structures d'insertion par l'activité économique. Pour les entreprises d'insertion, la majorité de ces initiatives provient d'acteurs professionnels de l'action sociale et, en second lieu, d'acteurs de la formation et du développement local. Des militants syndicaux et associatifs sont aussi moteurs de ces initiatives. Pour les associations intermédiaires, la diversité et l'hétérogénéité des fondateurs sont encore plus larges : acteurs de l'action sociale, formateurs, associations caritatives, militants syndicaux, associations de développement rural, associations d'éducation populaire, associations humanitaires, etc. Les ateliers et chantiers d'insertion recouvrent une grande diversité d'initiatives : des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (dans le prolongement des CAVA) mais aussi l'action de formateurs, et de réseaux de développement local. Ainsi, les Régies de quartier furent à l'origine créées sous l'impulsion d'acteurs de l'action sociale et de militants associatifs, puis aussi, plus tard, par des agents de développement urbain. Si les premiers GEIQ furent mis en œuvre par des organismes de formation et des professionnels associatifs de

l'action sociale, par la suite, des entrepreneurs privés en devinrent aussi des initiateurs. Les entreprises insérantes sont nées soit de dynamiques créées par des personnes en difficulté, soit de professionnels de l'accompagnement à la création d'activités.

Toutefois, si ces initiatives, que nous trouvons à l'origine des structures d'insertion par l'économie, émanent de la société civile, avec l'institutionnalisation des dispositifs, leur émanation provient également des collectivités locales ou encore d'entreprises qu'elles soient privées ou publiques, ce qui impacte sur leur autonomie.

Le *degré d'autonomie* de ces entreprises est variable selon les types de SIAE et à l'intérieur de chaque type. Les critères discriminants proviennent de la composition des instances formelles de pouvoir et les rapports de celui-ci au sein de ces instances, entre, d'un côté, les acteurs politico-administratifs et/ou les acteurs des entreprises privées marchandes et, de l'autre, les acteurs de la société civile. Un troisième critère discriminant est celui de la nature des marchés économiques pour lesquels sont produits les biens et services : de quels acteurs proviennent ces marchés ? Dans quelle mesure ces acteurs peuvent-ils faire pression sur la gestion des structures ? Dans quelle mesure ces marchés sont-ils diversifiés ou non, permettant des marges de manœuvre plus ou moins grandes ?

Une première configuration est celle des structures d'insertion par l'activité économique, hautement autonomes à l'égard des pouvoirs politico-administratifs et des pressions des acteurs économiques visant leurs intérêts spécifiques. Les entreprises insérantes sont, pour la plupart, dans ce cas. Les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les Régies de quartier, comme les ateliers et chantiers d'insertion sous forme associative, doivent être examinés au cas par cas : une partie d'entre eux est dirigée de manière autonome par des acteurs qui peuvent poursuivre leur propre projet sans être entravés, dans les instances de décision, par des acteurs politico-administratifs ou économiques ; de plus, la diversification de leurs marchés leur permet de ne pas dépendre d'un ou de quelques acteurs locaux.

Une deuxième configuration est celle des structures qui sont contrôlées par des entreprises économiques privées marchandes : ce contrôle peut être direct, quand ces entreprises détiennent le pouvoir dans les instances formelles, tel le cas des GEIQ ; il peut être indirect, lorsque les marchés de sous-traitance que passent ces entreprises constituent l'essentiel de leur activité (entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion et associations intermédiaires).

Une troisième configuration est celle des structures dont le fonctionnement est maîtrisé par des acteurs politico-administratifs locaux. Cette maîtrise est encore ici soit directe, soit indirecte. De manière directe, les instances décisionnelles et de pouvoir sont dominées en nombre de voix ou en pouvoir d'influence par des collectivités locales (élus politiques, agents des administrations territoriales) ; ce peut être le cas des Régies de quartier, mais aussi celui de certaines entreprises d'insertion et associations intermédiaires. Dans cette perspective, les entreprises d'insertion par le travail peuvent être qualifiées d'outils parapublics ; le projet propre de l'entreprise est sous la dépendance de logiques politico-administratives locales. De manière indirecte, certaines entreprises, au niveau de leurs marchés, dépendent entièrement d'un ou de quelques acteurs publics (collectivités locales, organismes publics, etc.), qui peuvent dès lors exercer des pressions considérables sur la conduite du projet des entreprises d'insertion par le travail. Dans certains cas, comme pour certaines Régies de quartier, les acteurs politico-administratifs cumulent le contrôle direct et indirect, et donc les deux positions de juge et de partie prenante. Il en est de même pour une partie des ateliers et chantiers d'insertion mis en œuvre par des instances publiques dans lesquels celles-ci jouent un rôle très fort qui les place dans des positions d'organisations parapubliques.

Ces différents niveaux d'autonomie ont bien sûr un impact sur la participation des parties prenantes dans ces initiatives qui, ont l'a vu, intègrent peu la participation des personnes en insertion et accordent une place centrale au directeur qui se présente parfois comme entrepreneur social.

Tableau 7.3 : Les critères de l'entreprise sociale et les structures d'insertion par l'activité économique en France

Structures d'insertion par l'activité économique	CAVA	ACI	EI	AI	RQ	ETTI	GEIQ	Entreprise insérante
Indicateurs EMES								
Une activité continue de production et/ou de vente de biens et services	XX	XX	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	XXX
Degré d'autonomie	X	Variable selon les ACI	Variable selon les EI	Variable selon les AI	Variable, de faible à très fort	En majorité	X	Contrôle par les acteurs des entreprises
Niveau de risque économique	X	XX	XXX	XX	XX	XXX	XX	XXX
Un montant minimum de travail salarié	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Contrats de droit commun	Souvent au pécule	Contrats aidés secteur non marchand	Contrats aidés	Contrats et mises à disposition	Contrats aidés et contrats de droit commun	Contrats d'interim	Contrats aidés en alternance	Contrats de droit commun
Une initiative lancée par un groupe d'habitants	X	XX	XX	XX	Variable de faible à très fort	XX	X	XX
Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital & forme juridique	XXX	90 % association, institutions publiques	Association, SA, SARL, EURL, SCOP	Association	Association	Association, SA, SARL, EURL, SCOP	Association	Association, SA, SARL, EURL, SCOP
Une distribution limitée des bénéfices	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Participation démocratique	X	X	X	X	Variable de très faible à fort.	X	X	XX

X : faible ; XX : moyen ; XXX : fort.
 SA : société anonyme ; SARL : société à responsabilité limitée ;
 EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ; SCOP : société coopérative de production.

Conclusion

Au final, nombre des indicateurs dégagés par le réseau EMES trouvent une traduction dans les structures d'insertion par l'activité économique. Toutefois concernant la question de la participation et de la démocratie, on a pu voir que ces initiatives s'éloignaient de l'idéal-type. Il est à cet égard révélateur que le Mouves se présente comme un mouvement d'entrepreneurs sociaux même s'il se réfère explicitement aux travaux du réseau EMES⁵² et s'il s'appuie sur une définition simplifiée de l'entreprise sociale insistant sur la place des parties prenantes⁵³. En France, les entreprises sociales d'insertion paraissent donc s'éloigner en terme de gouvernance du modèle dégagé par EMES. Tel qu'il a été construit sur l'hétéro-insertion, le secteur de l'insertion par l'économique se prête mal à la participation des différentes parties prenantes et notamment des « usagers » qui, plus est, sont des travailleurs et des personnes en insertion. Ainsi, les Sociétés coopératives d'intérêt collectif créées au début des années 2000, en s'inspirant très largement du modèle des coopératives sociales italiennes, ne sont que très rarement positionnées dans le champ de l'insertion par l'activité économique à la différence des coopératives sociales de type B. Les entreprises sociales d'insertion se rapprocheraient donc de l'approche américaine mettant en exergue le rôle de l'entrepreneur social. Il faut relever que parmi les promoteurs du Mouves on retrouve des entrepreneurs sociaux dans l'insertion par l'économique promus par Ashoka.

Concernant la question de l'équilibre et du risque économique, on pourrait également trouver des rapprochements entre le Mouves et l'« école des ressources marchandes ». En effet, parmi les critères de moyens recommandés, ce mouvement indique, dans son approche de l'entreprise sociale, une « activité marchande significative ».

52. Qui ne se focalise pas sur le rôle de l'entrepreneur social. Cf. *infra*, chapitre 1.

53. « Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance » (Mouves, 2010 : 8).

Ces recommandations apparaissent en décalage avec la réalité de nombre de structures d'insertion par l'activité économique qui revendiquent, au contraire, un plafonnement des ressources marchandes. Ainsi l'association nationale Chantier école qui regroupe plus de cinq cents ateliers et chantiers d'insertion « militent pour le maintien à 30 % du plafond des ressources issues de la commercialisation au sein des ACI, afin d'« éviter les dérives concurrentielles et la sélection des publics à l'entrée en chantier » (Delau-nay *et al*, 2010 : 33). Sur ce point, la réalité économique des structures d'insertion par l'économique⁵⁴, en France, est plus liée à l'approche d'EMES qu'à celle de l'école des ressources marchandes.

Ces écarts entre la réalité des structures d'insertion par l'activité économique et les conceptualisations ou les mouvements de l'entreprise sociale peuvent expliquer le faible développement de ce concept. Il ne faudrait toutefois pas négliger les visées stratégiques des acteurs de l'insertion qui peuvent les amener à recourir à ce vocable. Ainsi, la création du secrétariat d'Etat à l'économie solidaire, en 2000, avait entraîné leur ralliement au « tiers-secteur de l'économie sociale et solidaire » (Lipietz, 2001)⁵⁵. En 2006, le manifeste pour l'économie solidaire initié par Edmond Maire et Claude Alphandéry, présidents de la Société d'investissement France active qui soutient le financement des entreprises solidaires incluant, selon la définition donnée par la loi, les structures d'insertion par l'activité économique, mettait en avant les deux cent cinquante à trois cent mille emplois de ces dernières. Pourtant, dans le même temps, le Comité national de liaison des Régies de quartier (CNLRQ) est le seul réseau d'insertion par l'économique à adhérer au Mouvement pour l'économie solidaire.

Ralliement aux conceptualisations de l'entreprise sociale, de l'économie sociale et solidaire, de l'économie solidaire ? C'est la notion

54. Cf. chapitre 3.

55. En arrière-plan, doivent être pointés les conflits et les controverses entre les acteurs des organisations de l'économie sociale instituée et les acteurs d'une économie solidaire instituante renouvelant les prémices d'une démocratisation de l'économie.

d'*insertion* qui n'a jamais cessé d'exprimer l'identité d'appartenance revendiquée par la grande majorité des acteurs de l'insertion par l'économique. Pour le dire autrement, si l'on se situait dans une sociologie ou une socio-économie compréhensive qui tente d'analyser comment les acteurs pensent leurs actions, leur donnent un sens, les justifient et les argumentent, on constaterait que les notions d'entreprise sociale, d'économie solidaire ou même d'économie sociale et solidaire ne sont pas prépondérantes. Cette distance peut s'expliquer par la faiblesse identifiée des objectifs politiques de l'insertion par l'activité économique qui a surtout porté des revendications corporatistes permettant la reconnaissance des spécificités de chaque type de structures d'insertion par l'activité économique. Elle renvoie plus généralement à l'insuffisance de dimension politique de l'économie sociale et solidaire qui connaît les mêmes limites à son action.

8

Les entreprises d'insertion québécoises

Jean-Marc FONTAN et Yanick NOISEUX

Au Québec, l'entreprise sociale est au cœur des stratégies d'intervention, en matière d'insertion. Cette forme d'entreprise hybride combinant objectifs sociaux et objectifs économiques à des fins d'insertion socio-économique prend la forme concrète de l'entreprise d'insertion. Si, au Québec, d'autres structures d'insertion existent, tels les organismes de développement de l'employabilité et les entreprises adaptées, c'est le fonctionnement de l'entreprise d'insertion qui se rapproche le plus de la conception d'entreprise sociale. Le vocable « entreprise d'insertion » apparaît au début des années 1980, sensiblement au moment où ce type d'initiative émerge en France. L'idée apparaît à une période charnière de l'évolution contemporaine des économies développées où se cristallisent un ensemble d'actions destinées à la reconnaissance des petites et moyennes entreprises comme vecteurs de création d'emplois et de richesse et, dans une plus faible mesure, d'élévation du niveau d'employabilité des personnes sans travail.

La fin de la première décennie du XXI^e siècle pose plus de questions qu'elle ne fournit de réponses aux grands enjeux posés par la mondialisation. L'intégration économique des pays en développement se poursuit, à travers une reconfiguration des places et des positions occupées par les économies dominantes et dominées.

Cette intégration se réalise sans que l'ordre capitaliste sous-jacent n'en soit profondément modifié. La logique de base, malgré les apports culturels provenant des puissances nouvellement intégrées, tels le Brésil, la Chine et l'Inde, demeure fondamentalement la même : une concentration des ressources au sein d'une économie mondiale archipel, une accumulation de la richesse allant grandissante, une paupérisation de la grande majorité de la population mondiale et une externalisation accentuée de la question écologique. Des études récentes montrent que les écarts dans les inégalités se creusent, au cours de la dernière décennie, entre les plus riches et les plus pauvres au Canada et au Québec (Yalnizian, 2010). Les résultats montrent que, dans les années 1980, les revenus familiaux ont été distribués de façon plus égale. Le rapport entre le revenu après impôt des 10 % percevant les plus hauts revenus et des 10 % percevant les plus faibles revenus est passé de 7,46 en 1979 à 6,58 en 1989 ; le coefficient de Gini, quant à lui, a également baissé. Toutefois, de 1989 à 2004, l'inégalité du revenu s'est accrue. Le rapport entre le revenu après impôt des 10 % percevant les plus hauts revenus et des 10 % percevant les plus faibles revenus est passé de 6,58 en 1989 à 8,85 en 2004, soit une augmentation de 35 % ; le coefficient de Gini, quant à lui, a également augmenté. Les résultats indiquent que l'inégalité du revenu après impôt était plus importante après 2000 qu'à n'importe quel autre moment depuis 1976 (Heisz, 2007, p. 6).

Dans un tel contexte, les leaders de l'économie canadienne ont joué la carte de l'adaptation passive pour maintenir la place de cette économie à l'ombre des grandes puissances, anciennes et nouvelles. Depuis le début des années 1960, ils ont effectué une lente reconversion de cette économie afin d'accorder un rôle plus important au secteur tertiaire, réduisant l'importance du secteur de la transformation et de celui des activités primaires. D'une économie de ressources, l'économie canadienne est devenue une économie du savoir.

Pour la main-d'œuvre, cette transformation a signifié une diminution de l'offre d'emplois pas ou peu qualifiés et une hausse de

l'offre d'emplois exigeant un niveau relativement élevé ou très élevé de formation. Les exigences en termes de qualification – cumul d'expériences et de compétences, polyvalence – et de comportements et d'attitudes – plus grande flexibilité et exigence moindre au niveau des conditions de travail – créent un environnement propice à l'exclusion sociale et à la reconfiguration des inégalités sociales.

Cette nouvelle donne a engendré une transformation du processus de paupérisation. Aux mécanismes traditionnels d'appauvrissement, liés au fordisme, où la pauvreté était fortement associée à l'âge ou à l'inaptitude au travail, s'est substituée une pauvreté plus généralisée, liée aux difficultés d'intégration ou d'insertion des travailleurs au marché du travail. Une nouvelle catégorie de personnes pauvres est apparue, caractérisée par son incapacité à accéder au marché formel du travail ou à obtenir un emploi peu ou mal rémunéré (Ulysse, Lesemann, 2005). Au passage des années 2000, le marché du travail formel vit le paradoxe de voir diminuer le nombre relatif de personnes y entrant chaque année, mais croître les exigences auxquelles est soumise cette insertion qui permettrait à ses bénéficiaires de bien vivre des revenus de celle-ci.

Aussi, à partir de la fin des années 1960, le phénomène de l'exclusion socio-économique a donné lieu au Québec à la création d'un ensemble de dispositifs et d'organisations. Les premières initiatives émergent à Montréal et dans quelques villes situées en région (Hull, Victoriaville). Quarante ans plus tard, dans un contexte où la demande pour des personnes qualifiées ne cesse de croître et où le nombre de personnes qui entrent annuellement sur le marché du travail n'a jamais été aussi bas, compte tenu des besoins non comblés en main-d'œuvre, nous sommes à même de nous demander si ces stratégies ont été en capacité de modifier le fonctionnement libéral du marché du travail et d'insuffler un vent de réformes positives pour le travailleur en emploi ou sans emploi en terme de politique publique.

Pour répondre à cette question, nous emprunterons, dans un premier temps, une démarche qui nous permettra de situer les entreprises d'insertion au sein de la grande famille des entreprises

sociales. Ce passage par une réflexion sur les concepts s'avère important pour établir des points de jonction entre les expériences québécoises et européennes. Nous présenterons ensuite le contexte et le cadre politiques dans lesquels émergent et s'institutionnalisent les pratiques québécoises d'insertion par le secteur communautaire. Ce tour d'horizon montrera un processus où, par l'innovation sociale, des acteurs sociaux sont en quête de reconnaissance pour stabiliser leurs capacités d'action. Ces derniers formulent alors des revendications qui ont un impact sur la définition ou la redéfinition de politiques publiques. En retour, il va s'en dire que le dialogue entre acteurs sociaux et acteurs publics permet une forme d'institutionnalisation s'inscrivant en convergence et en divergence par rapport aux expériences européennes puisque le compromis québécois laisse à la logique de marché une place importante au sein des compromis qui sont tissés entre l'État et la société civile. Dans un deuxième temps, nous passerons en revue les principales caractéristiques du système québécois d'innovation en insertion socio-économique. Cette section, relativement longue, permettra de présenter les entreprises d'insertion québécoises. Enfin, la conclusion proposera un bilan sur les particularités de l'approche québécoise d'insertion par l'activité économique et soulèvera la question des débats qui l'animent et des pistes de dépassement qui s'en dégagent.

Entreprise sociale, mouvement communautaire et politiques publiques

Avant 1980, la pratique de l'entrepreneuriat social était présente autant sur le sol canadien qu'en Europe, toutefois, cette pratique ne faisait pas l'objet d'une reconnaissance spécifique. Il existait plusieurs concepts apparentés : ceux d'entreprises communautaires ou d'entreprises d'insertion. Depuis le milieu de la décennie 1990, la situation a passablement évolué. Plusieurs organisations en font la promotion, dont des fondations privées (Fondations Muttart, McConnel, United Ways et Centraide) et des structures d'intervention spécifiquement dédiées à l'entrepreneuriat social (le Fraser Center Valley for Social

Enterprise, le Canadian Center for Social Entrepreneurship et le Enterprising Non-Profits). Mais il convient de situer aussi l'émergence de l'entreprise sociale, à travers l'entreprise d'insertion, dans le cadre plus global d'évolution du mouvement communautaire et des politiques publiques.

Une entreprise sociale avant la lettre : l'entreprise d'insertion

Aux États-Unis, l'idée et la pratique de l'entrepreneuriat social émergent à la fin des années 1970. Dès le début des années 1990, on observe un certain consensus sur la définition donnée à cette notion. Par entreprise sociale, il est généralement entendu, l'entrepreneuriat social, concept qui représente l'ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la valeur sociale en utilisant des approches entrepreneuriales et innovantes et en tenant compte des contraintes de l'environnement externe (Brouart, Larivet, Sakka, 2010, p. 49).

De plus, tout un système d'organisations en est venu à favoriser le développement de l'entreprise sociale et la formation de leaders sociaux. Notons que le système en place a été fortement influencé par le travail réalisé par des universitaires en lien avec de grandes fondations privées. Plusieurs d'entre elles ont été spécialement créées pour faciliter la promotion et le développement de cet entrepreneuriat : tant au niveau de l'offre de fonds de développement, de services conseils, d'appui au réseautage, que par la formation d'entrepreneurs sociaux.

Quelques chercheurs ont réalisé des travaux sur l'entrepreneuriat social, dont Johnson (2000, 2003) et Peredo et McLean (2006). Dans les années 1990, le faible niveau de développement de la recherche universitaire sur ce thème tient, selon Johnson (2003), à un certain malaise au sein de la communauté canadienne vis-à-vis des entreprises issues du secteur privé qui, sous un mode sans but lucratif, se doteraient d'une mission sociale tout en se distinguant, au niveau des valeurs, du secteur de l'action communautaire.

Malgré cette résistance à accepter cette pratique, le phénomène des entreprises sociales est présent au Canada. Toutefois, ce phénomène a tardé à être reconnu, et ce, malgré l'existence d'entreprises capitalistes qui se définissent sous l'angle de la responsabilité sociale ou malgré la présence de formes apparentées au sein du mouvement de l'action communautaire : entreprises communautaires ou entreprises d'économie sociale. Ces trois réalités, rappelons-le, regroupent largement les pratiques embrassées par les définitions nord-américaines ou européennes de l'entreprise sociale (Dees, 2001 ; Henry, Medhurst, Lyttle, 2006). Depuis quelques années, la situation a fortement évolué. Plusieurs organisations, dont d'importantes fondations canadiennes, travaillent au développement de l'entrepreneuriat social ou font la promotion du leadership à vocation socio-économique. Nous pensons particulièrement à la Fondation Muttart, et au Canadian Center for Social Entrepreneurship. En janvier 2007, cette organisation a tenu à Vancouver un important colloque national (Canadian Conference on Social Enterprise) sur le thème de l'entrepreneuriat social. En 2009, un autre colloque important est tenu à Toronto, lequel attire plus de trois cents participants.

Au Québec, les travaux sur la notion d'entreprise sociale sont récents. D'une part, ils sont liés au développement de la recherche en économie sociale (Lévesque, 2002 ; Fontan *et al.*, 2007) ou qualifient une pratique observée au sein d'un des volets de l'action communautaire (Audet, Julien, 2006). D'autre part, ils s'inscrivent dans le renouvellement du mouvement de la philanthropie où de grands investisseurs capitalistes soutiennent le développement d'un entrepreneuriat social pour atteindre par le marché des objectifs sociaux (Riverin, 2006). Fondamentalement, nous dit Lévesque (2002), il existe peu de distinction entre un entrepreneur classique et un entrepreneur social. Ainsi, l'entrepreneuriat classique consisterait en un projet individuel motivé par des intérêts personnels d'enrichissement et d'accomplissement de soi à partir d'un modèle hiérarchique de gouvernance de l'entreprise. L'entrepreneuriat social

mettrait en scène un projet individuel et communautaire. Il serait motivé par une production de valeur destinée à une communauté. Il reposerait sur un mode de gouvernance communautaire. Prendre des risques, innover et se donner un projet d'entreprise sont autant de points communs que partagent l'entrepreneur classique et l'entrepreneur social. La distinction entre les deux types d'entrepreneuriat repose fondamentalement sur la nature du projet. Il y a des risques, mais ils ne sont pas du même ordre, puisqu'ils ne sont pas assumés par des actionnaires, mais par un groupe d'associés ne recherchant pas la rentabilisation de leur capital. Les moyens mobilisés sont différents, puisqu'ils impliquent une mobilisation diversifiée de ressources provenant d'une communauté et souvent aussi de l'État. Enfin, le projet poursuivi combine à la fois des objectifs économiques et des objectifs sociaux, auxquels s'ajoutent parfois des objectifs environnementaux.

Dans ce chapitre, nous utiliserons le concept d'entreprise sociale pour désigner toute organisation incorporée sous les formes juridiques à but non lucratif (OBNL), à statuts coopératif ou mutuelliste, qui serait issue d'actions menées par des représentants de la société civile, du secteur capitaliste ou du secteur public. Plus spécifiquement, ce type d'organisation réalise des activités socio-économiques à partir d'une mission sociale clairement exprimée. L'entrepreneur social y module ses actions socio-économiques en fonction d'objectifs de développement clairs. Enfin, il promeut un idéal social qui s'appuie sur une gestion démocratique de l'OBNL, de la coopérative ou de la mutuelle. Selon cette conception, l'entreprise sociale est fondamentalement liée ou portée par des acteurs du secteur de l'économie sociale.

L'entreprise d'insertion se différencie des pratiques associatives ou étatiques de développement de l'employabilité par le fait 1) qu'elle combine des activités de production d'un bien ou d'un service à des activités de formation sociale et économique, et 2) qu'elle offre un suivi post-intervention sur une période pouvant s'étendre sur deux années une fois le « travail-stage » effectué. L'entreprise d'insertion

se différencie des activités menées par des entreprises capitalistes qui font aussi de l'insertion, par le fait que sa mission première n'est pas « commerciale et productive », mais bien celle « d'insertion ». Son objet n'est pas de réaliser des gains économiques par la production et la vente de biens ou de services, mais de faciliter l'insertion d'une personne exclue du marché du travail à travers une activité économique de production, une activité formative de qualification sociale et professionnelle et un accompagnement post-intervention. Enfin, partie prenante du secteur de l'économie sociale, l'entreprise d'insertion épouse les valeurs et les principes portés par ce mouvement social. Elle tient compte de son territoire et de la communauté qui l'accueille; elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État; enfin, elle est un dispositif géré démocratiquement.

Les entreprises d'insertion se démarquent d'autres dispositifs ou mesures d'employabilité étatiques par le fait qu'elles réalisent le processus d'insertion en mettant sur pied une activité de production et de vente d'un produit ou d'un service. La personne se retrouve en situation de production et doit répondre aux contraintes réelles du travail en entreprise. La personne visée par l'entreprise d'insertion est considérée comme effectuant un vrai travail. Elle dispose d'un salaire et d'un statut de travailleur. Ce faisant, elle est initiée à la culture d'entreprise et participe aux résultats de l'entreprise sociale. Dans ce contexte, le statut de salarié accordé au « travailleur en situation de stage » constitue une condition sine qua non pour la réussite de ce modèle.

Évolution du mouvement communautaire et des politiques publiques

Comme le souligne Elkouzi (2001), à partir du début des années 1980, la lutte contre l'exclusion de personnes du marché du travail et de la société est devenue un enjeu pour nombre d'intervenants du secteur communautaire québécois. Les expériences conduites entre la fin des années 1960 et celle des années 1970 ont permis l'expé-

rimentation et le rapprochement des différentes parties prenantes du secteur de l'insertion par l'économique. La crise du modèle fordiste de développement a permis une revalorisation de la petite et moyenne entreprise dans le système productif (Birch, 1981). Elle a permis de resituer l'importance du local dans le processus de création de richesses. En outre, la situation de crise a signifié l'exclusion du marché du travail d'un nombre important de personnes : plus particulièrement les catégories les plus fragilisées de la société, c'est-à-dire, les personnes peu scolarisées, les chômeurs de longue durée, les nouveaux immigrants, les personnes avec des difficultés personnelles, etc. C'est dans ce contexte de crise économique et de remise en question du keynésianisme qu'apparaissent les premières entreprises québécoises d'insertion par l'économique.

La participation du mouvement communautaire dans le champ de l'insertion et de l'employabilité n'est pas toutefois un nouveau phénomène. À Montréal, nous pouvons facilement faire remonter son origine à 1805 avec la création de la première Maison d'industrie (Fontan, 2007). Cette organisation mettait en relation des hommes sans travail avec des particuliers et des entrepreneurs en recherche de main-d'œuvre. Évidemment, il s'agissait d'une organisation issue d'un proto mouvement social, encore peu organisé, reposant principalement sur un soutien accordé à des organisations de bienfaisance dirigées par l'élite canadienne française et le clergé.

De 1800 au milieu des années 1960, le mouvement communautaire évolue lentement au rythme du renouvellement des besoins sociaux ou économiques émanant des différents problèmes suscités par l'évolution de l'économie nationale. La préoccupation d'insertion par l'emploi s'inscrit comme une des voies d'action du mouvement communautaire québécois. Celui-ci est fortement ancré dans des quartiers ouvriers, ceux-là même qui seront atteints de plein fouet par le processus de transformation de l'économie canadienne et mondiale qui accompagne la fin des trente glorieuses. L'accroissement du processus de tertiarisation de l'économie québécoise a un effet direct sur la territorialisation de la pauvreté, laquelle se concen-

tre dans les vieux quartiers industriels qui sont situés à proximité du centre-ville et dans certains des quartiers péricentraux.

À partir des années 1960, le mouvement communautaire se voit contraint d'innover pour répondre au contexte de crise du travail qui affecte les familles de travailleurs de la vieille économie. L'innovation sociale prend plusieurs formes. Mentionnons celle du développement économique communautaire qui donne lieu à la création en 1968 de l'Institut parallèle à Pointe-Saint-Charles (Montréal). Cet organisme développe un projet d'Usine autogérée pour permettre l'intégration dans l'emploi de travailleurs qui en sont dépourvus. Mentionnons aussi la création en 1969 de l'Association coopérative les amis du Québec (Acopaq) qui ouvre la voie conduisant, dix ans plus tard, à la formule officielle des entreprises d'insertion. Elle intervient alors auprès d'une population de jeunes motards dans le quartier Saint-Henri à Montréal. Ces derniers créent une coopérative spécialisée dans la fabrication de jouets en bois. En partenariat avec une Caisse populaire (Desjardins), ils deviennent propriétaires d'un immeuble dans le vieux Montréal et finiront par ouvrir un garage spécialisé dans la réparation de motos. Les années 1970 foisonnent d'expériences de ce genre liées de près ou de loin à l'insertion et au développement de l'employabilité. Une multitude de projets bénéficient de généreux programmes gouvernementaux, vecteurs de création d'emplois locaux, et permettant l'expérimentation de nouvelles formes d'intervention pour développer l'employabilité de la population. Par « employabilité », il est généralement entendu ce qui permet ou facilite le développement de la capacité de travailler d'une personne afin de la rendre apte à occuper un emploi salarié.

Une première conception de l'employabilité, la plus courante, est liée aux mesures d'employabilité qui se sont multipliées à partir des années 1970. La notion d'employabilité s'inscrit alors dans le contexte de mesures gouvernementales complémentaires aux programmes affectés à la sécurité du revenu des personnes ou des ménages. Les dispositifs gouvernementaux tiennent compte surtout

des caractéristiques socioprofessionnelles individuelles : ils tendent à responsabiliser les personnes sans travail.

Une seconde conception lie l'employabilité aux conditions idéales d'intégration économique d'une personne. L'employabilité renvoie aux actions initiées pour agir sur les caractéristiques personnelles et sur l'environnement économique ou sur le contexte social de la collectivité. Cette façon de considérer l'employabilité prend en compte l'ensemble des facteurs personnels, institutionnels et culturels qui conditionnent l'accessibilité et surtout la non-accessibilité, d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une population, au marché du travail. Cette définition, plus large, souligne combien il est important d'envisager l'accessibilité à l'emploi à la fois sous l'angle individuel, soit la capacité d'une personne à se responsabiliser face à son insertion au travail, et sous l'angle social ou communautaire, soit la capacité d'une collectivité locale, régionale ou nationale à se responsabiliser face au développement d'un climat économique créateur d'emplois de qualité pour les travailleurs (Tremblay et Fontan, 1994).

Suite aux pressions exercées par des organisations communautaires liées à l'insertion et au développement de l'employabilité, l'État répond moins par la structuration d'actions politiques musclées que par la mise en place d'une variété de programmes fondés sur une approche individuelle de développement de la capacité de travail de la personne (Programme initiative locale, Perspective jeunesse, Bons d'emploi, Jeunesse-Canada au travail, Programme de développement de l'employabilité, etc.). À partir des années 1970, ces programmes assurent, en totalité ou en partie, le financement d'expériences communautaires d'intervention dans le champ de l'employabilité. Cette occupation du champ socio-économique crée des tensions au sein du mouvement communautaire entre :

- les partisans d'un mouvement communautaire autonome, ayant pour principal mandat d'exercer des pressions politiques, d'être un agent du changement social et un lieu de conscientisation en offrant des services répondant aux besoins de la communauté

dans une perspective de transformation sociale ;

- les partisans d'un mouvement communautaire dit institutionnalisé répondant à une volonté de l'État d'externaliser ou de ne pas prendre en charge certaines des fonctions considérées nécessaires au bon fonctionnement de la société ou qu'il s'était historiquement appropriées (par exemple, la santé communautaire et le développement économique local).

De ces façons de concevoir l'action communautaire émanent trois grands types d'organisation.

- Un premier se définit principalement en termes de défense des droits, de représentation sectorielle et de mobilisation citoyenne. Il est composé de groupes de pression œuvrant surtout au niveau de revendications adressées à l'État.
- Un deuxième, composé de la majorité des organisations, fonde sa raison d'être sur une offre de services. Il comprend une grande diversité d'organisations, dont celles spécialisées dans le domaine de l'intégration et de l'insertion en emploi. Il importe de noter qu'au sein de cette mouvance l'on verra de plus en plus de place accordée au marché pour tirer des revenus de ses activités. Ce courant rejoint les autres familles de l'économie sociale : les mouvements coopératifs et mutuellistes. Cette composante du mouvement communautaire, tant celle représentée par le mouvement communautaire autonome que les organisations communautaires identifiées à la « nouvelle économie sociale » (Lévesque, Malo, Girard, 1999 ; D'Amours, 2006), connaît un rythme important de croissance à partir du début des années 1980.
- Un troisième type d'organisation se définit progressivement à partir des années 1980 sur la base d'une offre de services conseils de toutes sortes pour appuyer le développement et la croissance des organisations communautaires.

La restructuration de l'intervention de l'État est légèrement décalée des grands mouvements de réorganisation du secteur privé qui prennent place au Québec à partir des années 1970. La réorga-

nisation de l'État keynésien s'amorce clairement à partir des années 1980. Nous pouvons suivre cette réorganisation à partir des deux types d'actions mises en œuvre par l'État en matière de sécurité du revenu. Un premier type d'actions est lié à la mise en place d'un ensemble de mesures dites d'aide directe aux individus. Un deuxième type concerne les mandats consentis par l'État à des organisations de la société civile pour financer des services offerts à des personnes voulant insérer le marché de l'emploi.

Bien que l'histoire des mesures directes d'assistance publique remonte à la fin du XIX^e siècle, les premières mesures de sécurité du revenu s'adressant à un travailleur perdant son emploi remontent à 1940 avec la mise en place du régime d'assurance-chômage. Le régime est peu efficace et fait l'objet de nombreuses critiques. La couverture offerte aux individus est modulée et améliorée en 1966 avec la mise sur pied du Régime d'assistance publique au Canada (RAPC). Ce régime regroupe un ensemble de mesures fédérales et provinciales d'assistance qui complètent le régime d'assurance-chômage. Notons que le RAPC est un programme fédéral géré par les provinces.

À partir de 1990, constatant que 80 % des budgets concernent dans des mesures dites passives de soutien du revenu, le gouvernement du Québec développe progressivement une Politique active du marché du travail (PAMT). La PAMT répond à une volonté de rationalisation et de décentralisation des services, de façon à se rapprocher du citoyen ayant besoin d'y recourir.

La PAMT concrétise une mise en relation contractuelle dite partenariale des rapports entre l'État et des organisations communautaires ayant une mission d'intégration ou d'insertion au marché du travail (Gouvernement du Québec, 2006). Les contrats sont établis dans le but d'offrir des services unitaires à des personnes présentant des difficultés d'intégration ou d'insertion à l'emploi. Par exemple, certaines organisations, tels les Clubs de recherche d'emploi, aident des personnes à bien se préparer à la recherche d'un emploi. Alors que d'autres organisations, telles les entreprises d'insertion, offrent

des services plus complexes afin de développer l'employabilité en vue d'occuper un emploi ou de retourner aux études. Les entreprises d'insertion deviennent des partenaires d'Emploi-Québec dans la réalisation de la mission de l'agence gouvernementale. Elles sont nichées dans le volet « intervention globale ». En 1998, le Collectif des entreprises d'insertion signe un *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion* avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Le système québécois d'innovation en insertion par l'économie

Pour appréhender le système d'insertion par l'économie au Québec, il est nécessaire avant de s'intéresser au fonctionnement socio-économique et à la gouvernance des entreprises d'insertion, de saisir les liens qu'elles nouent avec les pouvoirs publics.

Les rapports entre organisations de la société civile et agences gouvernementales

Comme nous l'avons indiqué dans les sections précédentes, l'objectif d'insertion lie de façon très étroite et très imbriquée des organisations de la société civile et des agences gouvernementales québécoises. Le principal maître d'œuvre du côté québécois est Emploi-Québec. Cette agence publique : « participe à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail de même qu'à un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. L'agence offre ses services en visant l'insertion sociale et professionnelle, le maintien, la stabilisation et la création d'emplois. Elle favorise l'essor d'une formation continue de la main-d'œuvre qui soit qualifiante et transférable » (<http://emploi.quebec.net>).

Emploi-Québec a développé un protocole de reconnaissance et de partenariat avec les ressources externes du milieu communautaire qui sont regroupées au sein de grands réseaux sectoriels dont le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), regroupe-

ment sectoriel spécialisé en matière d'insertion par l'économie. Toutes les organisations et les entreprises de la société civile qui réalisent des interventions d'insertion par l'économie ne sont pas forcément membres ou reconnues par le CEIQ. Pour l'être, l'entreprise doit partager les valeurs et la vision portées par le CEIQ et répondre à sept conditions :

1. Avoir une mission d'insertion sociale ;
2. S'adresser aux personnes ayant les caractéristiques de participants en difficulté ;
3. Être une entreprise ayant une place sur le marché ;
4. Accorder le statut de salariés aux travailleurs en formation ;
5. Offrir un accompagnement personnalisé ;
6. Donner une formation globale (personnelle, sociale et technique) ;
7. Être territorialement ancrée en développant des partenariats avec les acteurs de son aire d'intervention.

Ces critères ont été adoptés lors de l'assemblée de fondation du Collectif en 1996 et révisés par les membres lors de l'assemblée générale en 2000. Les entreprises d'insertion doivent répondre à l'ensemble des critères de définition pour adhérer au Collectif. Résultat d'une longue démarche de négociation, ces critères ont été reconnus par le gouvernement du Québec à l'intérieur du cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion, adopté en mars 1998. (Collectif des entreprises d'insertion, *Les sept critères*, www.collectif.qc.ca). Le CEIQ regroupe 44 des 49 entreprises existantes sur le territoire. Ces entreprises sont localisées dans 12 des 17 régions administratives du Québec.

Les premières entreprises d'insertion sont apparues à Montréal (Boulot vers...) et à Hull (La Relance) en 1982 et 1983. Depuis, le modèle s'est diffusé sur la presque totalité du territoire québécois, sauf dans la partie Est. L'île de Montréal, et plus particulièrement la ville de Montréal, accueille le plus grand nombre de ces entreprises (18 sur 49). En fonction du poids démographique, nous retrouvons une répartition assez équilibrée des entreprises d'insertion entre l'aire

métropolitaine montréalaise et les autres régions du Québec. La moitié des entreprises d'insertion (24 sur 49) sont installées dans la région du Montréal métropolitain (3,6 millions d'habitants). L'autre moitié est répartie dans neuf autres régions du Québec (pour 3 millions d'habitants). Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de corrélation exacte entre la taille d'une région et le nombre d'entreprises d'insertion qu'on y retrouve.

Cette réalité laisse entendre des dynamiques particulières de localisation qui ne sont pas le fruit d'une décision purement administrative où l'État supporterait une diffusion du modèle dans toutes les régions, comme c'est le cas pour les Carrefours jeunesse d'emploi qui sont présents de façon uniforme. D'autres facteurs de localisation sont ici en jeu, lesquels sont liés aux caractéristiques et aux dynamiques propres au mouvement associatif et communautaire de chaque région, au dynamisme entrepreneurial qu'on y retrouve et enfin au fait que des critères bien précis viennent encadrer l'appellation « entreprise d'insertion ». En liant la reconnaissance d'une entreprise d'insertion à une charte (appellation contrôlée), le Collectif des entreprises d'insertion s'assurait d'une cohérence identitaire et d'un ancrage effectif avec une communauté locale.

Les caractéristiques des travailleurs en insertion

Sur la base les données collectées par le CEIQ concernant ses membres, nous sommes en mesure d'indiquer que les entreprises d'insertion de ce réseau embauchent 870 employés permanents et accueillent un peu plus de 3 000 travailleurs stagiaires en 2010. Les entreprises offrent plus de 66 domaines d'apprentissage aux personnes en insertion, et ce, autour de sept grands secteurs d'activités : l'alimentation, le commerce de détail, le commerce de gros, le secteur de la culture, le secteur manufacturier, les services et le tourisme.

Les entreprises d'insertion s'adressent principalement à des jeunes ou à de jeunes adultes (8 % sont âgés de moins de 18 ans et 70 %

sont âgés de 18 à 35 ans, 22 % au-delà de 35 ans). Fait important à noter, les premières entreprises d'insertion s'adressaient exclusivement à des jeunes ou à de jeunes adultes. Il y a donc eu diversification des populations visées et adaptation ou spécialisation des offres de travail en fonction de ces dernières. Notons que ces entreprises s'adressent légèrement plus à des hommes (53 %) qu'à des femmes (47 %).

Elles offrent des contrats d'insertion qui sont rémunérés sur une durée moyenne de 26 semaines à raison de 35 heures/semaine. (écart se situant entre 20 et 36 semaines). L'entrée des travailleurs-stagiaires se fait de façon continue (24 sur 46) ou à dates fixes (chaque mois ou deux à plusieurs fois par an).

La situation économique des travailleurs en insertion est partagée entre les personnes n'ayant aucun revenu (49 %), celles recevant une aide de l'État (40 %) et celles bénéficiant d'autres revenus (11 %). Le nombre de personnes dites « sans chèques », ne disposant d'aucune ressource formelle de revenu, est très important par rapport à celui du début des années 1980. Cette situation témoigne d'une transformation du profil des participants et participantes aux mesures d'insertion par l'économique.

Enfin, le capital scolaire des bénéficiaires est révélateur d'un certain dysfonctionnement du système scolaire québécois. En effet, 78 % des bénéficiaires n'ont pas atteint le niveau de scolarisation des études secondaires, alors que 22 % sont détenteurs d'un diplôme secondaire (14 %) ou ont fréquenté ou obtenu un diplôme supérieur (7 % ont fait des études collégiales et 1 % des études universitaires). On retrouve ce dernier groupe de bénéficiaires très diplômés 1) chez des personnes immigrantes nouvellement arrivées au Québec, et 2) chez des personnes qui souffrent de problème de santé mentale lorsque la maladie s'est déclarée à un âge assez avancé.

Le tableau suivant propose une photo du profil des participants pour l'année 2010.

**Tableau 8.1 : Nombre de nouvelles participations
pour l'année financière 2009-2010
dans les entreprises d'insertion selon différents critères**

Sexe	Lieu de naissance		Scolarité		
Femme	1 429	Canada	2 133	Primaire	208
Homme	1 777	Citoyenneté canadienne acquise	188	Secondaire I à IV	1 543
Âge		Revendicateur du statut de réfugié	20	Secondaire V	607
Inf. à 20 ans	835	Résident permanent	680	Collégial	109
20 et 24 ans	727	Autres ressortissants étrangers	13	Universitaire	130
25 à 29 ans	442	Inconnu	172	Inconnue	609
30 à 34 ans	329	Statut au début de la participation		Personne handicapée	
35 à 39 ans	251	Assistance sociale	1 120	Oui	145
40 à 44 ans	209	Assurance-Emploi	766	Non	3 061
45 à 49 ans	180	Sans soutien du revenu	1 601		
50 à 54 ans	139	Famille monoparentale		Autochtone	
55 ans et plus	94	Oui	145	Amérindien	66
		Non	3 061	Inuk	2
				Non autochtone	2 961
				Inconnu	177

Source : Emploi-Québec, 2010.

Nous ne disposons pas de données précises sur l'origine ethnique des bénéficiaires. Tout au plus, nous savons que 13 % de ceux-ci ont fait des études à l'étranger. Compte tenu de cette donnée, nous pouvons dire que les entreprises d'insertion accueillent un nombre important (le quart ou plus) de travailleurs-stagiaires ayant un statut d'immigrant ou étant issus récemment de l'immigration (population dite de deuxième génération). Cette spécificité ethnique est majoritaire à Montréal puisque plus de 80 % des personnes immigrantes sont localisées sur le territoire de l'île de Montréal.

Bien que les données sur les caractéristiques de tous les travailleurs-stagiaires des entreprises d'insertion québécoises ne soient pas disponibles, une recherche réalisée par la coopérative de consultants Interface permet de cerner le profil de jeunes participants ayant eu recours à une entreprise d'insertion en 2003-2004. Il se dégage de cette

étude un certain nombre de constats que nous reprenons dans l'encadré intitulé « caractéristiques des jeunes participants ». De ces constats, nous retenons l'élément synthèse mis en lumière par le groupe de consultants. Le ou la participante-type est affecté(e) par un cumul de difficultés sociales, de santé et d'inaptitude à l'emploi. Certes, tous les participants ne présentent pas le même type de cumul de difficultés, mais rares sont ceux qui ne combinent pas ces facteurs.

Si maintenant nous croisons cette information avec le nombre des personnes qui ont transité dans une entreprise d'insertion (75 %) et se sont par la suite insérées sur le marché du travail, nous sommes en mesure de constater l'efficacité du modèle d'intervention, mais aussi combien restent fragiles les personnes à l'issue de leur stage d'insertion. Rappelons que ce dernier est d'une durée d'environ 24 semaines, ce qui constitue une période relativement courte en fonction du cumul de difficultés rencontrées. Le passage en entreprise d'insertion constitue tout au plus un moment – courte période avec intensité d'intervention et qualité d'encadrement – qui permet de redresser une situation et d'insuffler une nouvelle orientation au travailleur-stagiaire.

Encadré 8.1 : Caractéristiques des jeunes participants des entreprises d'insertion québécoises

Un faible niveau de qualification et une scolarité difficile (11,1 % des répondants n'ont pas dépassé le primaire et 56,3 % n'ont pas été au-delà du secondaire III).

- Des souvenirs pénibles de l'école, difficulté à apprendre et ressentiment vis-à-vis de ceux qui enseignent.
- Expérience professionnelle quasiment inexistante :
 - 17,5 % n'ont jamais travaillé;
 - Parmi ceux qui ont travaillé, 65,7 % n'ont jamais pu garder un emploi plus de 6 mois.
- Premières expériences de travail empreintes d'échec et de dévalorisation personnelle :

- Nombreuses situations de mise à pied et de démissions ;
- Petits boulots et emplois précaires.
- Ambivalence, culpabilité et mésestime de soi.
- Trajectoires familiales complexes et difficiles :
 - Père inconnu ou mère décédée (16 % des répondants ne connaissent pas un des deux parents ou ont un des deux parents qui est décédé) ;
 - Expatriation précoce ;
 - Dislocation de la famille ;
 - Séparation parentale violente ou mal vécue ;
 - Fratrie déchirée ;
 - Instabilité familiale permanente (déménagements fréquents...).
- Situation économique incertaine, précaire et fragile (21 % n'ont aucun revenu, 39 % bénéficient de l'assistance-emploi) ;
- Santé fragile (56 % des 19 à 21 ans estiment avoir des problèmes de santé) ;
- Cumul de difficultés sociales, de santé ou d'inaptitudes à l'emploi.

Source : Interface, 2004, p. 40.

Les modalités de gouvernance

L'étude des mécanismes de gouvernance permet de comprendre 1) les modes de gestion démocratique en place, 2) les mécanismes de réseautage des entreprises d'insertion, et 3) les relations qui se tissent entre les acteurs de ce secteur d'intervention et d'autres acteurs sociaux, dont l'État.

Concernant les modes de gestion de ces entreprises sociales, nous pouvons dire qu'en moyenne, chaque entreprise d'insertion : regroupe une douzaine d'employés à temps plein ; accueille une trentaine de travailleurs en situation de stage ; compte sur l'appui de dix à vingt bénévoles impliqués dans le conseil d'administration de l'organisation.

L'organisation du travail est définie en fonction de rôles liés à la production de biens ou de services, à l'encadrement individuel et collectif des stagiaires et à la gestion de l'entreprise. Chaque entreprise est sous une direction générale, responsable de son organisation, de ses activités commerciales et de son projet d'insertion. Le ou la directrice générale est la personne clé autour de laquelle gravite la vie de l'organisation. L'entreprise d'insertion partage la culture managériale des petites entreprises privées. Les modalités de coordination propres à la gouvernance de l'entreprise y sont hiérarchiques. Par contre, la gestion courante est souvent participative. Les décisions concernant le fonctionnement de l'entreprise d'insertion sont discutées et prises en petites équipes de travail. Aucune entreprise d'insertion n'est syndiquée pour trois raisons : premièrement, il s'agit de petites organisations où la proximité joue dans les relations et les conditions de travail ; deuxièmement, celles-ci sont intimement liées aux rapports salariaux présents dans le secteur d'activité de l'entreprise d'insertion et bien entendu en fonction des subventions étatiques ; troisièmement, les employés du réseau des entreprises d'insertion ont choisi un cadre de travail différent de celui des agences publiques d'emploi, lesquelles sont syndiquées et fortement hiérarchisées. Notons que le quart des entreprises d'insertion compte des représentants des travailleurs ou des bénéficiaires dans leur conseil d'administration.

Le choix des membres du conseil d'administration est généralement lié aux compétences qu'ils détiennent en matière de soutien et de développement de l'organisation d'insertion. Ils proviennent de différents milieux – sociaux, d'affaires, universitaires ou institutionnels – et connaissent bien le secteur de spécialisation de l'entreprise et, très bien, la dynamique locale et régionale dans laquelle elle s'insère. Le conseil d'administration est doté d'un comité exécutif et de comités ad hoc de travail en fonction des besoins de chaque entreprise (finances, promotion, événements ponctuels, etc.). Le nombre de réunions tenues par chaque conseil d'administration est

variable d'une organisation à l'autre mais, généralement, il faut compter sur une moyenne de cinq à six rencontres par an. Certaines organisations tiennent annuellement une réunion bilan et orientation. Relevons enfin que les membres du conseil d'administration sont les seuls bénévoles qui sont impliqués parfois dans le fonctionnement des entreprises d'insertion à la demande de celles-ci.

Au plan sectoriel, les entreprises d'insertion disposent *a minima* d'un double mode de réseautage. D'une part, elles sont regroupées au sein du Collectif des entreprises d'insertion, lequel est une structure de lobby et d'appui au développement des entreprises membres. Le collectif représente ses membres auprès de différentes instances publiques et tisse des liens forts avec d'autres secteurs de la société civile ou du grand secteur de l'économie sociale. D'autre part, les entreprises d'insertion sont présentes, via leur personnel ou leurs membres bénévoles, dans des conseils d'administration d'organisations de la société civile ou au sein de groupes de travail (des plateformes de concertation sectorielles par exemple), facilitant ainsi la mise en visibilité, la reconnaissance et la mobilisation de ressources pour ce secteur d'activités.

Au plan politique, le Collectif a négocié une entente avec l'État pour baliser l'accréditation et encadrer le financement des entreprises d'insertion. Cette entente permet à Emploi-Québec, une fois l'entreprise d'insertion accréditée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, de négocier des ententes de services sur des contrats d'une durée de trois ans. « C'est par le biais d'une entente de service axée sur des objectifs de résultats que s'établit le rapport financier entre Emploi-Québec et les entreprises d'insertion. L'accord qui intervient entre l'entreprise d'insertion et les instances régionales d'Emploi-Québec stipule les services qui seront offerts aux participants-es/travailleurs-euses et comporte des objectifs de résultats d'insertion négociés et mesurables aux plans quantitatif et qualitatif, centrés sur la mission des entreprises, sur les caractéristiques des participants-es/travailleurs-euses, ainsi que sur les caractéristiques socio-économiques des régions desservies » (Cadre de reconnais-

sance, mars 1998, p. 4)

Le fonctionnement économique

La relation qui s'établit entre Emploi-Québec et les entreprises d'insertion est avant tout une relation d'affaires. L'interface entre le CEIQ et Emploi-Québec a également une dimension politique puisqu'elle a permis de définir de façon conjointe une entente cadre régissant les relations entre l'État et les entreprises d'insertion. Il s'agit là d'une illustration, à petite échelle, du travail effectué entre l'État et la société civile pour la construction conjointe de politiques publiques québécoises.⁵⁶

L'entente cadre reconnaît la spécificité du projet porté par le CEIQ tout en définissant spécifiquement ce que l'État est disposé à financer lorsqu'il procède à un achat de services.

L'achat des services d'insertion par l'État, à partir de contrats cadres définis en fonction du projet et non sur une base forfaitaire, par stagiaire ou par heures de formation dispensée, permet de couvrir :

- les coûts reliés à la rémunération du personnel affecté à l'insertion, incluant les avantages sociaux ;
- les dépenses de fonctionnement liées aux services d'insertion (achat de cours, loyer pour les salles de cours, avis conseils et frais d'administration) ;
- le coût des formations de base ;
- le surcoût économique engendré par le manque de productivité des participants-es/travailleurs-euses, par la rotation de l'effectif ainsi que par l'encadrement et la formation offerts sur les lieux de travail et pendant le temps de production.

Sont à la charge de l'entreprise d'insertion :

- le salaire du personnel non affecté à l'insertion ;

56. Sur la notion de co-construction de politiques publiques au Québec, voir les travaux de Vaillancourt (2008) et de Jetté (2008). Une co-construction qui représente une des caractéristiques du « modèle québécois de développement », lequel est bien analysé par les travaux de Bourque (2000) et par Klein et ses collaborateurs (2009).

- les immobilisations et équipements divers ;
- la mise sur le marché ;
- l'acquisition des matières premières et divers frais d'administration (Cadre de reconnaissance, mars 1998, p. 4).

Au final, le rapport s'établissant entre l'État et les entreprises d'insertion est à la fois politique et économique. Il traduit une hybridation économique caractérisée par des ressources partagées entre des revenus publics de transfert et la vente commerciale de biens ou de services. Sous l'angle politique, par le travail du Collectif, l'État est assuré qu'un certain contrôle est exercé sur l'appellation « entreprises d'insertion » et, pour le Collectif, que les parties prenantes s'entendent sur les modalités de reconnaissance et d'évaluation des interventions réalisées par les entreprises d'insertion. Sous l'angle économique, l'État limite sa relation d'affaires à la couverture de frais considérés comme non absorbables par les activités commerciales de l'entreprise. L'engagement de l'État reflète une négociation où la dimension publique de l'intervention d'insertion est reconnue.

Le chiffre d'affaires des entreprises d'insertion s'élevait à 78 millions de dollars canadiens en 2007. De ce montant, 35 millions (environ 50 %) proviennent d'activités commerciales liées à la vente de produits ou de services. Les subventions gouvernementales comptent pour environ la moitié des revenus générés par les entreprises d'insertion québécoises. Au fil des années, nous avons vu une lente progression du chiffre d'affaires provenant de la vente d'activités et de services par rapport aux revenus provenant de l'État. Ce dernier voit d'un œil favorable le développement de la capacité d'autofinancement de l'action communautaire et, de la part des entreprises d'insertion, l'autofinancement est souhaité car il leur assure une plus grande autonomie financière. S'il y a hybridation et volonté de voir croître les ressources marchandes, il est aussi très important pour le CEIQ de voir se maintenir l'engagement financier de l'État. En effet, l'activité commerciale d'une entreprise d'insertion prend place dans un marché concurrentiel qui refuse de porter la charge sociale que représente l'accompagnement de travailleurs-

stagiaires. Les coûts d'opération des entreprises concurrentes sont donc moins élevés. Si les entreprises d'insertion devaient internaliser les coûts de cette charge sociale, leurs produits et services deviendraient non concurrentiels et peu intéressants pour les clients.

Conclusion

Dans l'introduction, nous avons situé le contexte et le cadre de développement du modèle d'intervention des entreprises d'insertion. Nous soulevons l'importante question de leur impact sur les politiques publiques liées à l'emploi et sur la façon dont les entreprises lucratives peuvent avoir été amenées à reconsidérer leur rapport auprès de travailleurs à faible employabilité connaissant un cumul important de difficultés. Répondre à cette question, c'est s'adresser à l'enjeu du changement social et de la capacité, effective ou non, d'acteurs sociaux de changer des situations considérées inacceptables, l'exclusion et la pauvreté par exemple. C'est aussi s'adresser à l'enjeu des effets positifs ou négatifs découlant de l'institutionnalisation de pratiques sociales novatrices. En travaillant de concert avec les dispositifs publics et les mécanismes du marché, rend-on plus service aux bénéficiaires de services d'insertion qu'aux grandes institutions de régulation d'une société fondamentalement insérée dans un modèle capitaliste? Face aux enjeux soulevés, trois points d'analyse nous paraissent ici importants à développer.

Premièrement, il est clair que le paysage des politiques publiques en emploi s'est profondément modifié suite à l'ensemble des innovations sociales initiées par des acteurs de la société civile dans le domaine de l'employabilité et de la pré-employabilité. D'une part, l'État québécois en est arrivé à reconnaître l'enjeu social que représentent la pauvreté et l'exclusion. L'adoption par Québec de la Loi 112 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion en 2002 et le lancement en 2004 d'un *Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale* constituent des indicateurs de cette reconnaissance⁵⁷. D'autre part, le marché a, lui aussi, été en

mesure de constater l'intérêt de telles initiatives. Les entrepreneurs reconnaissent la qualité du travail effectué auprès de travailleurs-stagiaires et ils n'hésitent pas à les insérer au sein de leur entreprise. Nombreux sont des cadres de grandes entreprises à siéger comme bénévoles dans les conseils d'administration d'entreprises d'insertion. Les entreprises d'insertion, de concert avec d'autres regroupements intervenant dans le domaine de l'intégration et de l'insertion en emploi, ont développé de bonnes relations avec l'État, facilitant un infléchissement des politiques publiques à l'égard des personnes connaissant des difficultés majeures d'insertion à l'emploi. Toutefois, cet infléchissement demeure fragile et lié à des conditions précises où l'efficacité et l'efficience des interventions des entreprises d'insertion sont sous une continuelle surveillance de la part des agences étatiques concernées. Parler de partenariat, comme l'entend la Politique active du marché du travail, témoigne certes d'une ouverture de l'État à travailler avec des partenaires dans et à partir d'une relation d'affaires. Sous cet angle, les entreprises d'insertion gardent une grande autonomie de gestion par rapport à l'État. Elles ne sont pas non plus dépendantes des mécanismes traditionnels du marché où la rentabilité économique pousse la majorité des entreprises libérales capitalistes à réduire leur responsabilité sociale. Les entreprises d'insertion opèrent à la fois dans une logique de marché et à partir d'une logique de « partenariat minimal » avec l'État.

Deuxièmement, sur la question du changement social, les entreprises d'insertion permettent-elles des changements? Nous serions enclins à parler de changements mineurs. Les entreprises d'insertion contribuent au développement de l'économie sociale et favorisent la reconnaissance d'une économie qui se veut et se dit plus solidaire que l'économie capitaliste. L'économie sociale québécoise demeure cependant marginale par rapport à l'économie capitaliste. Elle est cantonnée à des secteurs de commercialisation négligés, car consi-

dérés peu rentables, ou carrément abandonnés par le marché. Si l'objectif consiste à transformer le cœur du capitalisme pour le rendre plus « social », un des défis de l'économie sociale, et des entreprises d'insertion, consistera à pouvoir coloniser le cœur des secteurs de l'économie capitaliste, donc de gagner des positions et des places dans le champ des activités centrales de production de la richesse (secteurs performants de la production de biens ou de services). Il lui faudra aussi être en mesure de réformer l'espace de la marchandisation des biens et des services pour être en mesure de structurer cette consommation en fonction de l'utilité sociale qu'elle serait en mesure d'engendrer. Sur ce point, les entreprises d'insertion ont démontré qu'il est possible, légitime et « rentable » socialement et économiquement de faire une intervention d'insertion auprès de personnes en difficulté. Elles permettent à ces travailleurs-stagiaires de cheminer pour une courte période dans un climat centré sur le développement d'attitudes, d'habiletés et de compétences facilitant leur insertion ou réinsertion au travail. Elles créent donc un espace protégé susceptible de modifier positivement la trajectoire sociale de ces personnes. Toutefois, elles ne modifient pas la situation de celles-ci. Le vrai travail reste à accomplir par les travailleurs-stagiaires et, ce, dès leur sortie du stage. Ils le font par des démarches de formation complémentaire (retour aux études) ou en intégrant un secteur d'emploi qui devrait leur permettre une mobilité vers des emplois de qualité.

Si la situation des personnes en insertion peut s'améliorer en terme d'intégration au marché du travail, le nombre de personnes ayant actuellement un emploi a augmenté par rapport à celui des années 1980, lors de la crise économique qui sévissait au Québec à cette période. Toutefois, la situation actuelle sur le marché du travail s'est détériorée en termes d'élévation du travail atypique, de la faible ou non indexation des politiques sociales, de la faible ou non indexation des budgets alloués aux organisations de la société civile intervenant sur la question de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Selon Statistique Canada, en 1986, 48 % des hommes de 17 à

57. Sur la loi et le Plan d'action, voir: http://www.pauvrete.qc.ca/article.php3?id_article=46.

24 ans occupaient des emplois faiblement rémunérés, comparativement à 60 % en 2004. En 1989, 11 % des nouveaux employés avaient des postes temporaires, en 2005, la proportion grimpait à 21 %. Selon un nouveau rapport du Conseil canadien de développement social (CCDS), les emplois à temps partiel, temporaires, contractuels et saisonniers constituent maintenant 37 % de tous les emplois comparativement à 25 % au milieu des années 1970. (Marquis, 2006, page web).

Troisièmement, l'entreprise sociale représente une « forme atypique d'entreprise » qui a connu un important développement dans les dernières décennies. L'entrepreneur social définit collectivement son projet à partir de zones dites périphériques de production de la richesse économique. L'atypisme de cet entrepreneuriat accompagne en quelque sorte la montée des formes atypiques d'emploi sur le marché du travail. Il prend racine dans des démarches et processus multiformes favorisant la mise en place de dispositifs d'adaptation des actions socio-économiques aux problèmes générés par les mutations économiques et politiques en cours. Cet entrepreneuriat accompagne donc la transformation contemporaine de l'économie capitaliste. Il agit, telle est notre hypothèse, comme une des modalités pour assurer sa régulation, contribuant, à sa façon, à la transformation de l'économie capitaliste. Y voir plus ou autre chose, à l'image d'un lieu concret de dépassement qualitatif et de transformation radicale du modèle économique dominant, relève selon nous de l'utopie.

Face au poids de l'institutionnalisation et de la marchandisation, le défi de voir les efforts des entreprises d'insertion récupérés par l'État et le marché ne rend-il pas paradoxale l'intervention de ces organisations? Force est de constater que la machine à exclure continue de fonctionner malgré la reconnaissance de la question sociale que constituent la pauvreté et l'exclusion. Malgré la mise en place de dispositifs pour remédier ou éradiquer cette question sociale, malgré une capacité réelle sur le terrain d'insérer au travail des personnes exclues, force est de constater que le courant adverse

est plus fort que les actions prises pour contrer la vague de fond.

En acceptant la logique du réformisme, les acteurs sociaux porteurs du modèle d'intervention d'insertion par l'économie font le pari qu'à long terme ce réformisme et cet *étapisme* s'avèreront rentables. Il est vrai que le contexte socio-économique de pénurie de main-d'œuvre joue en faveur des organisations vouées au développement de l'employabilité.

Cette fenêtre d'opportunité s'avérera intéressante si les entreprises d'insertion, de concert avec d'autres acteurs sociaux actifs en employabilité et en économie sociale, ont la capacité de développer des propositions fortes, de renouer avec l'innovation :

- de façon à conquérir les secteurs névralgiques et vitaux au fonctionnement du capitalisme (finance, haute technologie, services à forte valeur ajoutée, etc.) ;
- de façon à amener l'État à développer le partenariat actuel avec les entreprises d'insertion pour permettre le développement de celles-ci dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée ;
- de façon à faire accepter au marché qu'il y a aussi place pour des entreprises qui intègrent des objectifs sociaux et économiques dans leur mission.

Comme pour toute fenêtre d'opportunité, l'enjeu est de saisir cette dernière à temps pour permettre des gains rapides, sinon, la menace d'enlissement et de sédentarisation de l'action économique et politique risque de l'emporter sur la réelle capacité du mouvement de changer la donne et d'imposer un nouveau point de vue sur la façon de traiter le défi de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Suisse

Christophe DUNAND

Malgré la richesse de son économie, la Suisse n'échappe pas au phénomène du chômage, notamment celui de longue durée. La tertiarisation et la croissance forte des exigences de compétences dans une économie très internationalisée, rendent le marché de l'emploi difficile d'accès, particulièrement aux personnes peu ou pas qualifiées. On admet aujourd'hui l'existence d'un chômage structurel durable. Ce dernier atteint un taux de 4 à 5 % des actifs dans les cantons les plus touchés. Au-delà des problèmes de chômage, le nombre de bénéficiaires de l'assurance invalidité, notamment pour des raisons psychiques, n'a cessé d'augmenter ces dernières années⁵⁸. La cinquième révision de la loi sur l'assurance invalidité, mise en vigueur le 1^{er} janvier 2008, a pour objectif d'endiguer cette progression, en développant les moyens d'insertion, à l'instar de ce que l'on peut observer dans plusieurs pays européens comme la Hollande.

58. En octobre 2011, le taux de chômage officiel était de 2.9 % au niveau national et de 5,6 % à Genève, illustration de différences locales très importantes (Ocstat Genève). En ce qui concerne le taux de bénéficiaires de l'assurance invalidité il se montait en 2009 en moyenne en Suisse à 5,1% de la population active, avec des différences aussi allant du simple au double selon les cantons.

En Suisse, le travail est une des grandes valeurs constitutives de l'identité nationale. Dans ce contexte culturel, perdre son emploi peut avoir des conséquences particulièrement importantes sur le plan social. Dès lors, la question de l'exclusion du marché de l'emploi devient un vrai problème de société, contrairement à ce que pourraient laisser penser les statistiques sur le chômage, peu élevées aux yeux d'observateurs étrangers. La société helvétique est plurielle, avec trois langues officielles, vingt-trois cantons dotés de larges prérogatives, notamment dans les domaines de l'éducation et de l'aide sociale, des identités régionales fortes et un tissu associatif dense. Elle a conçu de nombreux modèles d'intervention pour insérer chômeurs, assistés sociaux et invalides susceptibles de travailler, même de façon partielle.

C'est dans ce contexte que, pour tenter de répondre aux problèmes de l'exclusion de l'emploi, ont émergé, depuis le début des années 1980, des initiatives issues d'organisations sans but lucratif de natures diverses. Les premières sont nées à l'époque où le taux de chômage était inférieur à 1 %, pour permettre à des bénéficiaires de l'aide sociale de retourner vers l'emploi. Ces organisations se sont ajoutées à celles dédiées à l'emploi des personnes en situation de handicap, apparues dès les années 1950. L'organisation fédérale de la Suisse et la répartition des prérogatives entre le gouvernement fédéral, les cantons (dotés de larges pouvoirs) et les communes, ont produit des politiques publiques, non seulement diverses, mais aussi très cloisonnées et peu cohérentes entre elles (notamment en matière d'action sociale, d'emploi, d'invalidité et de formation professionnelle).

L'insertion par l'économie en Suisse reflète cette réalité. Elle est à la fois riche, peu lisible et cloisonnée. En termes de nature des prestations aux personnes en insertion, d'organisation, de rapport au marché, de public-cible et de biens et services produits, on rencontre en Suisse toute la diversité des expériences que nous connaissons en Europe. La multiplicité des dénominations témoigne de cette situation : entreprise sociale, entreprise sociale d'insertion, entreprise d'insertion, programme d'insertion, programme d'emploi tempo-

raire, entreprise adaptée ou sozial firmen. La dénomination « entreprise sociale d'insertion » (ESI), que nous employons dans ce texte, commence seulement à être utilisée sur le terrain.

Le dispositif helvétique d'insertion par l'économie a fait l'objet de peu d'études scientifiques au niveau national⁵⁹. La réalité d'un chômage structurel durable ne s'est imposée que depuis peu. Des études limitées, menées notamment par le secrétariat à l'Économie (SECO), ont porté sur l'efficacité et l'efficience des mesures actives du chômage, qui ne représentent qu'une partie du dispositif. La Suisse est également longtemps restée à l'écart du réseau européen des acteurs de l'insertion par l'économie. Les contacts, surtout informels, ont été fortement liés à une proximité linguistique. Les acteurs de l'insertion par l'économie en Suisse francophone sont en relation avec ceux de la France, de la Belgique et du Québec⁶⁰. Les Suisses alémaniques sont, eux, tournés vers l'Europe du Nord, notamment l'Allemagne. Ces zones d'influence sont largement perceptibles dans la différence des approches francophones et germaniques.

L'insertion par l'économie est, aussi, peu analysée dans ses rapprochements avec l'entreprise sociale. Tattini et Bruttin (2006) ainsi que Crivelli, Aviles et Bracci (2011) ont publié les deux seules études qui, à notre connaissance, s'appuient sur les caractéristiques de l'entreprise sociale définies par EMES pour tenter de cerner la réalité complexe de la Suisse romande. Jusqu'à présent, les critères utilisés par les acteurs de terrain, dirigeants ou bailleurs, sont plus

59. Le programme national de recherche scientifique 51 a porté sur la problématique de l'intégration et de l'exclusion. La recherche : « Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Suisse : analyse des effets de leurs pratiques sur les bénéficiaires et sur les politiques sociales », a mené à un ouvrage publié par de Jonckere, Mezzena et Molnari, paru en avril 2008. D'autres financements nationaux DORE ont soutenu deux recherches sur l'insertion par l'économie : Crivelli, L., Bracci, A., Aviles, G. (2011), *I modelli di impresa sociale in Svizzera : Risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale*. SUPSI : Mimeo. Préalablement V. Tattini et M. D. Bruttin ont publié la première étude sur le thème : « Entreprises sociales d'insertion en Suisse : une première approche », en 2006 (ARUC, Québec).

60. Notamment avec la participation aux Rencontres internationales francophones de l'insertion par l'économie à Montréal en 2004 et à Bruxelles en 2007.

restrictifs que ceux d'EMES. En 2006, nous avons publié un ouvrage de synthèse (Dunand, Du Pasquier, 2006) basé sur notre long engagement comme directeur d'une des grandes entreprises *passerelles* de Suisse (Réalise à Genève) et cofondateur et premier président du Conseil romand de l'insertion par l'économique. Dans cet ouvrage, nous n'avons retenu que quatre critères principaux pour tenter de cerner le nombre d'ESI en Suisse romande : un but d'intérêt général ; des activités continues de production de biens et de services vendus sur le marché ; un soutien à la recherche d'emploi et des formations ; une autonomie vis-à-vis de l'État. Les éléments de ce chapitre sont basés sur ce travail de modélisation empirique, complétés par les premières recherches académiques sur les entreprises sociales auxquelles nous avons participé comme partenaire de terrain. Un ouvrage récent portant sur les entreprises sociales de la partie germanophone de la Suisse (Kehrli, 2007) a permis de compléter notre analyse.

Dans une première partie, nous présentons les trois principales catégories d'entreprises sociales d'insertion de Suisse et précisons les spécificités de celles de la partie alémanique du pays. Nous dressons ensuite les caractéristiques socio-économiques des entreprises sociales d'insertion helvétiques, au regard de l'idéal-type proposé par le réseau de recherche EMES. Enfin, nous relevons les principaux enjeux pour l'avenir et soulignons l'intérêt de développer des liens avec les réseaux européens.

Les différentes entreprises sociales d'insertion helvétiques

Les trois grandes catégories d'entreprises sociales d'insertion

Nous avons dénombré empiriquement une cinquantaine d'ESI pour un bassin de 1,7 million d'habitants de la partie francophone

61. Cet inventaire ne résulte pas d'une étude exhaustive mais d'une estimation de l'auteur à partir de son activité au sein des réseaux. Il n'existe aucune statistique officielle sur les ESI en Suisse.

de la Suisse⁶¹. Dans la partie alémanique, selon les auteurs de la seule étude disponible (Kehrli, *op. cit.*) leur nombre n'est pas connu, mais il semble, proportionnellement à la population, nettement inférieur à celui de la Suisse romande, de la France et de l'Italie.

Les catégories administratives des bénéficiaires et les financements publics qui prévoient des mesures d'insertion ont largement déterminé l'émergence, l'organisation et l'évolution des entreprises sociales d'insertion. Il n'y a pas de termes officiels en Suisse pour qualifier les différents modèles d'entreprises sociales d'insertion. Chaque organisation a choisi de dénommer son activité à sa manière. Une « entreprise sociale » peut qualifier aussi bien une organisation proposant des emplois adaptés à long terme (protégés) à des personnes en situation de handicap, que des stages d'insertion pour les chômeurs. Depuis quelques années et sous l'influence du Conseil romand de l'insertion par l'économique, le terme « entreprise sociale d'insertion par l'économique », tend à s'imposer. Cette dénomination recouvre autant des emplois adaptés que des emplois de transition (sas, passerelle). Souvent les activités d'insertion par l'économique sont un département d'une institution plus large (Caritas, le Relais, Trajets par exemple). Historiquement les emplois adaptés étaient nettement distincts des emplois de transition (sas, passerelles). Actuellement la tendance est au rapprochement. Malgré les fortes disparités cantonales, il est possible de mettre en évidence trois grandes catégories d'entreprises sociales d'insertion.

Une première catégorie est constituée par des *entreprises adaptées*⁶² pour personnes handicapées, qui se sont rapprochées des structures d'insertion « passerelles » depuis la fin des années 2000. L'évolution des formes de handicap, en particulier la forte croissance des problèmes psychiques, a conduit ces entreprises adaptées à prendre en charge des personnes dont le retour sur le marché de l'emploi reste envisageable. La récente volonté politique, qui cherche à contrecarrer

62. Le terme « atelier » est plus souvent utilisé, car souvent les institutions gèrent à la fois des hommes et des ateliers, seuls ces derniers répondant à une logique économique.

l'augmentation importante des bénéficiaires de l'assurance invalidité (assurance fédérale) pour limiter les dépenses publiques, incite les entreprises adaptées à devenir également des passerelles vers l'emploi. Les outils de réadaptation professionnelle développés dans le cadre de l'invalidité se révèlent en outre pertinents pour l'insertion de chômeurs. Cette évolution contribue à réduire le cloisonnement qui s'était installé dans les années 1980-1990, entre les entreprises adaptées (secteur du handicap, très important en Suisse) et les premières entreprises sociales d'insertion.

Une deuxième catégorie comprend des *entreprises passerelles* créées spécifiquement pour permettre à des personnes de sortir de l'aide sociale. Elles proposent un travail pour une durée limitée, le plus souvent entre six et dix-huit mois, au sein de l'entreprise, pour accéder ensuite à un emploi sur le marché traditionnel. Alors que les entreprises adaptées sont nées dans les années 1950, les entreprises *passerelles* ont vu le jour dans les années 1980, avant la forte croissance du chômage du début des années 1990. À leur création, elles s'adressaient spécifiquement à des personnes éloignées du marché de l'emploi, parfois depuis des années, en raison de difficultés sociales et de santé. Les problèmes de toxicomanie étaient particulièrement présents chez les premiers bénéficiaires. Ces structures sont le plus souvent soutenues par les collectivités publiques locales (cantons, communes) qui cherchent à réduire les dépenses sociales dont elles ont la charge. On peut observer qu'elles sont en général moins impliquées dans les fédérations, qui, elles, restent principalement adossées aux financements fédéraux (Insos pour l'assurance invalidité et Aomas pour l'assurance chômage⁶³).

La dernière catégorie est contemporaine de la fin du plein-emploi et de la croissance très rapide du chômage au début des années 1990. Elle s'appuie sur *les mesures actives du marché du travail* et s'adresse à des bénéficiaires du chômage reconnus valides et, a priori, moins éloignés du marché de l'emploi que les personnes qui bénéficient de

l'aide sociale. Ces organisations, souvent moins « entrepreneuriales » que les précédentes, ont émergé grâce aux financements massifs de mesures actives par la loi sur l'assurance chômage fédérale (LACI). Cette loi, compromis tout helvétique entre les syndicats et le patronat, permet le financement de multiples mesures d'insertion, de formation et de reclassement. Les prestations de remise au travail ne peuvent être dispensées que par des organisations sans but lucratif et le patronat a exigé qu'aucune activité de production cofinancée par cette loi ne vienne concurrencer les entreprises commerciales. Dans les cantons qui appliquent encore à la lettre cette disposition fédérale, ces structures sont reléguées à des activités économiques résiduelles ou à des activités d'occupation. Comme nous le rappellerons plus loin, fort heureusement les visions évoluent et l'interprétation de ces dispositions légales devient plus pragmatique.

Sur le terrain, on peut trouver des initiatives correspondant à une de ces catégories. Mais dans de nombreux cas, des organisations d'insertion ont mis en place plusieurs programmes pour les différents statuts administratifs des bénéficiaires : assurance invalidité, assurance chômage et enfin aide sociale. Dans un premier temps, ces organisations ont juxtaposé des structures parallèles, chacune s'adressant aux différents types de bénéficiaires. Progressivement, une approche centrée sur les trajectoires d'insertion a émergé et tente de dépasser les cloisonnements liés aux statuts administratifs. Propuls, gérée par Caritas-Jura, a été une entreprise pionnière dans cette évolution. Elle a démontré, par un projet pilote sur le terrain, que faire travailler ensemble en insertion des personnes aux statuts administratifs les plus divers ne pose aucun problème. Au contraire, on voit que des bénéficiaires de mesures actives du chômage, des personnes en situation de handicap, des personnes à l'aide sociale, peuvent travailler ensemble sans que les différences de statuts, et notamment de rémunération, ne représentent un obstacle.

Dans les cantons les plus progressistes, l'approche actuelle tend à distinguer, non pas les statuts administratifs, mais les besoins des personnes en insertion (aide sociale, formation professionnelle,

63. www.insos.ch, www.aomas.ch

intégration des étrangers aux réalités du marché de l'emploi, placement, coaching, emploi adapté durable, etc.). Cette évolution valide l'approche de l'insertion par l'économie, qui répond au besoin de travailler partagé par la majorité des exclus, quelle que soit leur modalité d'inscription administrative.

La spécificité des entreprises sociales d'insertion de Suisse alémanique

Les entreprises sociales d'insertion de Suisse alémanique (nommées *sozial firmen*) ne se sont développées que depuis les années 2000. Leur création répond d'abord au problème de l'explosion du nombre de bénéficiaires de l'aide sociale dans plusieurs grandes villes résultant du chômage de longue durée. Les chômeurs suisses, une fois leurs droits épuisés (après environ deux ans) ont droit à une aide sociale si le revenu familial est inférieur à certaines normes. Ces entreprises sociales d'insertion sont cantonnées, pour le moment, à des activités non marchandes ou non concurrentielles avec les entreprises commerciales. Les visions dominantes semblent très influencées par les réflexions et les expériences allemandes⁶⁴.

Dans cette partie de la Suisse, le concept de *sozial firmen* couvre une forme spécifique et limitée du modèle d'entreprise sociale d'insertion de la partie francophone du pays. Ces initiatives s'adressent spécifiquement à des personnes particulièrement fragiles, ou en difficulté, parvenues à la fin de leur droit aux indemnités de chômage. Elles n'ont ni le niveau de production, ni le profil attendus par le marché de l'emploi, sans pour autant être reconnues comme handicapées (et donc bénéficier de l'assurance du même nom). En travaillant dans ces organisations, ces personnes évitent l'inactivité de l'aide sociale et les risques de marginalisation, mais ne perçoivent qu'un salaire partiel, complété par des aides publiques.

64. Voir à ce sujet, le chapitre de Ingo Bode, Adalbert Evers et Andreas Schulz : « Where do we go from here? The unfinished story of work integration social enterprises in Germany » (Nyssens, 2006).

Ce salaire partiel correspond théoriquement à leur productivité, inférieure à celle du marché, du fait de leurs difficultés et de leur éloignement du monde du travail. Il s'agit clairement de créer un marché complémentaire de l'emploi, mais sans permettre aux bénéficiaires de sortir de l'aide sociale. En effet, ces derniers continuent de voir leur maigre salaire versé par l'entreprise complété par une aide sociale⁶⁵.

En cantonnant ces entreprises à des activités économiques résiduelles, sur des marchés nouveaux, ou sur des marchés auparavant abandonnés (produits en bois délocalisés en Europe de l'Est par exemple), les cantons de Suisse alémanique, engagés dans cette voie, se privent d'une opportunité de formation que des activités économiques en phase avec le marché concurrentiel permettraient. Elles remplissent cependant un rôle concret de prévention de la marginalisation liée à une inactivité prolongée, notamment du fait que les contrats de travail ne sont pas limités dans le temps. De plus, le financement d'une partie des salaires grâce aux revenus de l'entreprise, représente un allègement des dépenses d'aide sociale pour chaque personne engagée.

Enfin, ces entreprises sociales d'insertion ont souvent un statut de société anonyme. Elles ne sont pas nées de l'initiative de professionnels du secteur social, ni de chômeurs, comme le relève Kehrli (Kehrli, *op. cit.*, p. 23) mais plutôt « d'entrepreneurs sociaux ». La dénomination « entrepreneurs sociaux » commence à être utilisée en Suisse, notamment sous l'impulsion de fondations telles qu'Ashoka et Schwaab qui ont pour but spécifique de soutenir leur développement, dans une vision très libérale et *social business*, pour reprendre l'expression de M. Yunus. La question de la participation des travailleurs à la gouvernance de ces entreprises n'est pas posée.

65. Seul le canton de Neuchâtel vient d'accepter en votation populaire fin 2011 d'introduire un salaire minimum, les citoyens genevois ont refusé une pareille proposition au même moment. La pratique helvétique est de négocier les salaires par branche professionnelle, par une convention collective de travail (CCT). Mais il n'y a pas de CCT dans toutes les branches.

Encadré 9.1 :**Quel modèle d'entreprise sociale d'insertion en Suisse ?**

Une étude menée par Gregorio Avilés, Anna Bracci et Luca Crivelli¹ et financée par le Fonds national suisse de la recherche scientifique FNS (Crivelli *et al.*, 2011)² a analysé, à partir des critères de définition proposés par EMES, les caractéristiques d'un échantillon de 40 organisations suisses actives dans le champ de l'insertion par l'économie sur différents secteurs tels que la restauration, les services aux entreprises, les activités d'assemblage et les métiers du vert³. Les organisations qui composent l'univers multiforme des entreprises sociales en Suisse n'ont pas une matrice identitaire homogène. Paradoxalement, les institutions qui ont davantage assimilé le débat international autour de l'entreprise sociale tendent à émettre un jugement plus sévère à leur propre égard et à ne pas se considérer comme des entreprises sociales (en raison du degré limité de risque économique et du quota relativement élevé de subventions publiques). Par contre, les organisations qui déclarent posséder pleinement les caractéristiques de l'entreprise sociale en ont généralement une conception moins restrictive. La richesse et la diversité des histoires et des modèles de gestion rendent difficile tout essai de généralisation. On a toutefois cherché à regrouper les différentes initiatives suivant un nombre limité de types en nous inspirant des principaux critères de classification adoptés pour les ESI européennes (Davister *et al.*, 2003), tels que l'objectif d'insertion, le statut des travailleurs, les caractéristiques dominantes des publics cibles et le type de ressources mobilisées.

Le premier type renvoie à la catégorie des entreprises adaptées. Le deuxième type regroupe des entreprises sociales soutenues par des mesures actives du marché du travail s'adressant à des bénéficiaires du chômage et à des personnes qui bénéficient de l'aide sociale. Le troisième type rassemble des entreprises passerelles; le dernier type présente un modèle encore émergent d'insertion durable dans l'ESI.

Type 1 : ESI qui insèrent prioritairement des personnes invalides (38 % de l'échantillon)

Il s'agit du groupe le plus important, constitué d'entreprises sociales fortement spécialisées dans l'insertion d'invalides (pathologies psychiques ou handicap physique et mental). Ces entreprises sociales, présentes dans toutes les régions linguistiques du pays, sont nées pour la plupart avant les années 1990. Les promoteurs sont principalement des citoyens et des organisations sans but lucratif. La forme juridique la plus répandue est celle de la fondation (67 %), suivie de l'association (27 %). Les organisations sont de taille variable (de 20 à 450 bénéficiaires), mais à partir des années 1990 voient le jour uniquement des petites et moyennes entreprises (70 bénéficiaires au maximum). La quasi-totalité (87 %) embauche les bénéficiaires sur la base d'un contrat de travail à durée indéterminée, dans l'optique d'une intégration professionnelle durable au sein de l'entreprise. Le salaire des travailleurs désavantagés est en règle générale fixe (en principe un niveau inférieur à 5 francs l'heure) mais résiduel, dans la mesure où il intègre la rente d'invalidité. Le rapport entre le nombre de travailleurs en insertion et le nombre de collaborateurs du staff (en majorité travailleurs sociaux) est de 4:1. Dans la majorité des cas (80 %) l'activité de production s'oriente vers le marché concurrentiel. La valeur médiane de l'autofinancement s'élève à 45 %. L'éventail des services offerts par ces organisations est variable : en effet 60 % des institutions ne se limitent pas à l'activité d'insertion, mais produisent aussi d'autres services d'intérêt collectif (dans la plupart des cas il s'agit de services de logement et de loisirs destinés à des personnes avec handicap). La totalité ou presque de ces organisations se considèrent aujourd'hui des entreprises sociales (67 %) ou du moins en partie (27 %).

Type 2 : ESI destinées à des personnes sans emploi, fondées avant les années nonante (22 % de l'échantillon)

Localisées toutes en Suisse latine avec une majorité d'association (78 %), ces entreprises sociales se dédient prioritairement à l'insertion

de personnes sans emploi (chômeurs, bénéficiaires de l'aide sociale, détenus ou personnes sortant de prison), sans être en principe spécialisées sur une seule catégorie de travailleurs. De dimension variable (12 à 500 bénéficiaires par an), ces entreprises sociales ont été promues principalement par des citoyens et des organisations du Tiers-secteur, mais un rôle important a été joué aussi par des personnalités d'origine religieuse. Aux travailleurs est offerte une occupation temporaire, qui ne dépasse pas en règle générale les 12 mois et dont l'objectif est de favoriser la réinsertion sur le marché du travail ordinaire. En principe, l'insertion en entreprise sociale est soutenue par un programme public d'activation qui ne prévoit aucune rémunération; toutefois, dans les cas où existe un contrat de travail, le salaire est subventionné par les pouvoirs publics et se substitue à la prestation sociale perçue auparavant. Seulement un dixième des travailleurs insérés reçoit un salaire financé par l'organisation, qui varie entre 2 et 21 francs l'heure. Le rapport entre le nombre de bénéficiaires et le nombre de collaborateurs fixes est de 4:1. Le personnel encadrant avec diplôme social n'est plus dominant que dans la moitié des entreprises. Un tiers des entreprises doit respecter une clause de non-concurrence partielle ou totale avec l'économie privée. La valeur médiane de l'autofinancement correspond à 36 %. Une majorité d'organisations (78 %) offrent aussi d'autres services d'intérêt collectif, surtout dans le domaine de la protection de l'environnement et sous forme de prestations de conseil et de services socio-sanitaires destinés aux catégories les plus défavorisées de la population. La quasi-totalité des organisations (88 %) pensent posséder pleinement l'identité d'entreprise sociale ce qui peut être expliqué par une conception d'entreprise sociale définie presque exclusivement par la poursuite d'une finalité sociale.

Type 3 : ESI nées après 1990 pour l'insertion temporaire de personnes sans emploi (30 % de l'échantillon)

Présentes dans l'ensemble du pays, on enregistre une forte prédominance de la Suisse alémanique (58 %). Ces entreprises sociales

partagent avec le groupe précédent un certain nombre de caractéristiques: elles sont de dimension variable (de 35 à 1 000 bénéficiaires par an), se dédient principalement à des demandeurs d'emploi sans être spécialisées, en règle générale, sur une catégorie spécifique de bénéficiaires, elles offrent une occupation de durée limitée sans que ne soit versé en principe aucun salaire (dans ce cas aussi 10 % de travailleurs font exception et reçoivent une rémunération correspondante à 5-10 francs l'heure). Contrairement aux organisations fondées avant 1990, on observe quelques sociétés de capitaux (surtout des SARL), bien que les formes juridiques typiques du secteur à but non lucratif restent dominantes (67 %). En ce qui concerne la genèse de ces entreprises sociales, à côté des initiatives promues par des citoyens, on remarque aussi une impulsion de la part des autorités publiques. Le rapport entre travailleurs en insertion et personnel encadrant s'élève à 6:1, tandis que le recours à des collaborateurs avec formation socio-éducative diminue assez fortement. Les entreprises sociales qui doivent respecter une clause de non-concurrence partielle ou totale représentent 58 % de l'échantillon. L'autofinancement atteint une valeur médiane de 30 %. La palette de services à finalité sociale est variable: 42 % des organisations se concentrent sur l'insertion, tandis que les autres offrent aussi d'autres services d'intérêt collectif. Quasiment toutes les organisations pensent posséder l'identité d'entreprise sociale dès leur naissance (82 %), mais une partie considérable reste peu encline à se considérer entreprise sociale à part entière (67 %).

Type 4 : ESI nées après 1990 en Suisse alémanique pour l'insertion durable de personnes sans emploi (10 % de l'échantillon)

Ces entreprises sociales ont été promues principalement par des institutions sans but lucratif. Elles partagent avec le groupe précédent les caractéristiques suivantes: leur dimension est variable (de 7 à 750 bénéficiaires par an), une volonté d'adopter des formes juridiques du Code des Obligations, le recours à du personnel avec diplôme socio-

éducatif ou de formateur est relativement bas, le rapport moyen entre nombre de bénéficiaires et personnel encadrant est de 6:1 et on observe une attitude critique à se considérer pleinement comme entreprise sociale. L'autofinancement atteint une valeur médiane de 46 %. Ces 4 organisations se différencient toutefois des types 2 et 3, parce que, tout en se concentrant sur l'insertion de personnes sans emploi, elles ont une inclinaison spécifique pour les bénéficiaires de l'aide sociale. En outre, la modalité d'intégration vise l'offre de contrats de travail à durée indéterminée, avec le droit à un salaire conforme aux standards du marché, quoique cela nécessite une subvention partielle de la part des pouvoirs publics pour compenser la capacité productive réduite des travailleurs en insertion (Blattmann et Merz, 2009). Le modèle salarial possède des potentialités indéniables, bien que pour l'instant son application soit circonscrite au 5 % des travailleurs désavantagés (la rétribution médiane se situe autour des 7 francs l'heure). Une seule organisation déclare devoir opérer sur des marchés non concurrentiels et la valeur médiane de l'autofinancement s'élève à 46 %. Trois organisations sur quatre produisent des prestations d'intérêt collectif qui vont au-delà de l'insertion ; toutefois il ne s'agit pas de services à la personne, mais plutôt de services de protection de l'environnement (liés à l'activité d'insertion) ou d'activités d'aide au développement.

¹. Dipartimento di Scienze Aziendali e Sociali, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana.

². Projet n° 117954.

³. La distribution géographique des organisations est la suivante : 17 en Suisse alémanique, 7 en Suisse italienne et 16 en Suisse romande.

Source : encadré réalisé par Gregorio Avilés, Anna Bracci et Luca Crivelli.

Les caractéristiques économiques et sociales des ESI romandes

Après cette présentation générale des entreprises sociales d'insertion en Suisse, nous allons analyser les caractéristiques des expériences romandes en termes de gouvernance et de fonctionnement socio-économique.

La gouvernance démocratique

La majorité des ESI a été créée par des citoyens concernés par les problèmes d'exclusion, des professionnels de l'action sociale ou des professionnels de la formation des adultes. Nous ne connaissons pas d'initiatives créées par un groupe de chômeurs ou de bénéficiaires de l'aide sociale. Comme nous l'avons relevé plus haut, plusieurs ESI ont été créées de manière autonome ou sous la forme de départements dans des organisations déjà existantes, le plus souvent à caractère social. C'est le cas, par exemple, des associations Caritas de plusieurs cantons qui ont mis en place des structures d'insertion, en sus des aides sociales notamment, des permanences juridiques et des programmes de soutien aux migrants.

La majorité des expériences de Suisse a un statut juridique associatif ou de fondation, sans but lucratif, avec un objectif explicite d'intérêt collectif. Les coopératives sont rares, car plus difficilement reconnues par l'État pour l'obtention de financements publics. En revanche, quelques SA ou SARL sans but lucratif existent, notamment en Suisse allemande où le statut associatif n'est pas considéré comme adéquat pour mener des activités économiques. Le débat sur la nécessité d'élaborer un statut juridique plus adapté à la nature entrepreneuriale des ESI, et, plus globalement des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), n'a pas encore été ouvert.

Un statut juridique associatif implique une gouvernance démocratique. Mais sur le terrain force est de constater que la réalité est souvent assez éloignée des principes de l'économie sociale et solidaire. Les bases sociales de nombre d'organisations se réduisent à une poignée de citoyens et de professionnels engagés. Parfois les

collaborateurs ne peuvent pas avoir le statut de membre. Enfin, à notre connaissance, peu d'efforts sont consentis pour élargir les bases sociales des organisations et surtout permettre une implication active des travailleurs, tant professionnels de l'insertion qu'en stage d'insertion ou en emploi adapté.

Les fondations, nombreuses en Suisse dans l'insertion, ne sont pas des organisations démocratiques et le conseil prend ses décisions seul, sauf si la participation de salariés et de personnes en insertion a été prévue dans les statuts. Compte tenu des statuts juridiques dominants, toutes les ESI que nous connaissons réinvestissent leurs éventuels profits dans l'organisation, notamment dans des investissements ou de nouveaux projets. Dans certains cas, les profits viennent en diminution des financements publics pour l'exercice suivant.

Les ESI qui ont, *de facto*, des représentants des bailleurs de fonds au sein de leur conseil sont rares. Ainsi, formellement, leur gouvernance est autonome. Cependant, c'est moins à travers la participation des bailleurs aux organes de la gouvernance, que grâce à leur relation contractuelle, que ceux-ci accordent plus ou moins de liberté d'entreprendre aux ESI qu'ils soutiennent financièrement. On peut observer deux extrêmes : d'un côté, des relations de partenariat, dans lesquelles l'octroi des financements publics (agrèments) est négocié, laissant une grande autonomie à l'entreprise dans la manière de réaliser sa mission. De l'autre, des financements sous la forme de relations de sous-traitance. Dans ce type de relation l'entreprise exécute un mandat défini par le bailleur et reçoit des financements liés à des activités très précises (Battaglini, Dunand, 2005). Les attentes par rapport à l'autonomie des différents dirigeants d'ESI sont également très variables, avec d'un côté des entrepreneurs très soucieux de leurs prérogatives et, de l'autre, des responsables qui se perçoivent plus comme des agents d'un secteur para-public. Ces derniers, comme l'ont relevé Chaniel et Laville (2002), s'inscrivent dans une logique d'action « gestionnaire ». L'exigence d'autonomie des dirigeants est motivée, soit par des impératifs entrepreneuriaux,

comme agir de manière rapide sur des marchés fluctuants, soit par des motifs plus politiques, comme conserver une liberté d'action et d'influence sur la société et surtout les politiques publiques. Nous avons pu observer empiriquement que, plus l'autonomie est importante, plus les ESI sont innovantes, capables d'atteindre un degré élevé d'autofinancement et d'avoir une influence sur les politiques publiques.

Mais, apparemment, la démocratie directe, le système politique décentralisé en Suisse, un débat sur l'économie sociale et solidaire limité à la Suisse romande francophone, n'amènent pas les dirigeants des entreprises sociales d'insertion à ressentir le besoin de contribuer à une économie plus démocratique.

Le degré de participation des personnes en insertion au management et, plus encore, à la vie démocratique des ESI associatives, est de ce fait généralement faible. Seules quelques-unes ont mis en place des mécanismes pour favoriser la participation de toutes les parties prenantes. Leur motivation relève toutefois plus de démarches « qualité », visant à évaluer la satisfaction des clients et des travailleurs, que d'une motivation plus citoyenne. La durée des stages d'insertion dans les « entreprises passerelles » est en général limitée à quatre à dix-huit mois, ce qui restreint singulièrement la capacité à participer à la gouvernance de l'institution. Cependant, ces arguments opérationnels, qui ne concernent que les ESI « passerelles », ne doivent pas occulter la faiblesse du débat sur la démocratie et la participation. Seules quelques ESI, plus engagées que la moyenne dans les réseaux en émergence d'économie sociale et solidaire, se posent ce genre de question. Bien que, sur le terrain, il existe de nombreuses organisations qui produisent des biens et des services en respectant les valeurs et les engagements écologiques et sociaux de l'ESS⁶⁶, elles sont encore peu organisées. L'ESS ne figure que sur l'agenda politique et économique des cantons de Genève et Vaud. Les débats commencent à peine dans les autres cantons

66. Voir notamment à Genève Après, Chambre de l'ESS, www.apres-ge.ch.

latins ; ils sont à notre connaissance inexistant en Suisse allemande. Ces éléments expliquent certainement la faiblesse des études et des discussions sur les statuts juridiques et sur les modes de gouvernance.

Le fonctionnement socio-économique

Les personnes engagées dans les ESI en Suisse reçoivent, soit une indemnité par le biais de l'assurance chômage, soit un salaire partiel (indemnité de stage d'insertion) complété par l'aide sociale, soit une rente d'invalidité et un salaire partiel. Seuls les professionnels des entreprises sociales d'insertion (formateurs, conseillers en insertion, contremaîtres, cadres, personnel administratif) sont salariés au sens classique du terme.

C'est une différence importante au regard des structures d'insertion par l'activité économique françaises et des coopératives sociales de type B italiennes. Pour les chômeurs, les ESI sont un type de mesure active, au même titre que les nombreuses formations. Les ESI étant particulièrement adaptées aux personnes peu ou pas qualifiées, ces dernières vont développer leurs compétences en situation de travail (apprentissage), avec des formations de base en parallèle, notamment de langue et de calcul (les étrangers sont surreprésentés parmi les chômeurs et globalement très nombreux en Suisse). Le terme « stagiaire », qui sous-entend une période de travail limitée et un apprentissage, est d'ailleurs souvent utilisé pour qualifier les travailleurs en insertion dans les « entreprises passerelles ».

Les ESI de Suisse romande produisent des biens et des services qu'elles vendent sur le marché concurrentiel ou à des clients publics. Leurs sources de financement sont diversifiées : un financement par la vente de biens et de services, des financements publics, des financements privés (fondations, entreprises, dons de particuliers) et des ressources bénévoles, notamment au sein des conseils d'administration. L'hybridation des ressources prend aussi des formes très différentes. Certaines ont majoritairement des activités sur le marché concurrentiel, d'autres sont plus actives sur des marchés résiduels

(comme le recyclage et les travaux d'environnement) ou de niche. D'autres encore mixent ces deux stratégies en fonction des opportunités de leur territoire, de la saison et de leurs relations avec les parties prenantes externes. Nous avons aussi relevé qu'une partie des ESI ne s'oriente que sur la production, il s'agit notamment de celles qui offrent des emplois adaptés durables à des personnes sans perspectives de retour sur le marché classique de l'emploi. Une dernière catégorie présente un important volet de formation lié à la production (formation par le travail), qui la rapproche d'une logique d'apprentissage.

La loi fédérale sur le chômage (LACI) et certaines lois cantonales permettent de financer des formations, tant au plan technique qu'à celui des acquisitions de base (langue, calcul, techniques de recherche d'emploi notamment). Dans les structures qui bénéficient de ces financements, les personnes en insertion passent jusqu'à 30 % de leur temps en formation en situation de travail, comme les jeunes apprentis dans le système de formation professionnelle dual suisse⁶⁷, ou dans des cours le plus souvent donnés au sein de l'entreprise.

Dans ce cas de figure le choix des biens et des services produits est, dans la mesure du possible, autant dicté par leur intérêt en termes de formation (compétences mobilisées) que par leur intérêt économique (chiffre d'affaires).

Le niveau de prise de risque économique varie fortement selon les structures, tout comme le taux d'autofinancement qui lui est fortement corrélé. Certains cantons limitent ou régulent fortement les activités économiques des ESI, ce qui a immanquablement un effet négatif sur leur capacité d'autofinancement. Le profil des dirigeants et des fondateurs est, selon nos observations, une seconde variable-clé. Lorsqu'ils sont issus du monde de l'entreprise, la prise de risque

67. L'apprenti est formé à sa place de travail, par le maître d'apprentissage, souvent un cadre intermédiaire qui a suivi une formation spécifique, et il suit des cours dans une école spécialisée, en général un jour par semaine.

et le taux d'autofinancement sont élevés (60 à 80 % du budget). Quand ils le sont de l'action sociale, c'est en général le contraire.

Dans le domaine du handicap, l'engagement économique est traditionnellement souvent élevé. Les subventions publiques de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) ont pour but de combler le déficit d'exploitation, avec des principes qui incitent les entreprises d'insertion à développer un autofinancement par leurs activités économiques. Au contraire, à ce jour, la loi fédérale qui permet le financement des mesures actives du chômage (LACI) limite formellement le développement d'activités économiques sur le marché concurrentiel, comme nous l'avons déjà relevé plus haut. C'est un exemple particulièrement frappant de manque de cohérence des bases légales. Les ESI, principalement dédiées à des personnes handicapées qui n'ont, en majorité, pas de perspective de retour à l'emploi sur le marché principal, peuvent être présentes sur les marchés concurrentiels.

En revanche, les ESI dont la fonction première est d'être une passerelle vers le marché de l'emploi, sont freinées, alors qu'elles devraient développer en priorité des activités de production identiques aux entreprises commerciales. Ceci, pour que les personnes en insertion acquièrent des compétences directement mobilisables en entreprise. Cependant, sur le terrain, l'application de cette loi fédérale varie beaucoup d'un canton à l'autre. Il est maintenant reconnu que cette crainte d'une concurrence déloyale est exagérée et risque de cantonner les ESI dans des domaines trop éloignés de l'économie pour leur permettre de jouer leur rôle de passerelle. Il reste à modifier la loi, ce qui prendra du temps.

Dans les cantons qui ont intégré l'insertion par l'économie dans les politiques de lutte contre le chômage, la tendance actuelle est d'inciter au développement de l'autofinancement et donc à la prise de risque économique. Le manque de recul et d'études ainsi que les particularités cantonales ne permettent pas aux acteurs d'avoir une vision claire de la combinaison optimale des ressources, entre financements publics, autofinancement et travail bénévole. Les crises

économiques récurrentes posent, de plus, la question de l'adaptation des modèles de financement. Il s'agirait d'éviter que, en période de récession, les ESI ne diminuent leurs activités et donc le nombre de places d'insertion, en raison d'une baisse de leurs mandats. À notre connaissance, seul le canton de Genève a recours à des financements variables selon la capacité d'autofinancement de l'ESI liée à la conjoncture.

Au final, chaque ESI de Suisse romande combine des objectifs sociaux, économiques et socio-politiques. Leur finalité est toujours sociale, faute de quoi elles n'accéderaient pas à des financements publics en vertu des dispositions légales. Toutefois, comme nous l'avons vu, cette combinaison d'objectifs est toujours singulière. L'engagement socio-politique, à travers notamment une volonté explicite d'influencer les politiques publiques et de s'inscrire comme une démarche innovante, varie du tout au tout d'une ESI à l'autre. Certaines, souvent proches de l'État et dominées par un esprit « gestionnaire », n'ont pas d'autre ambition que de mener à bien leur mission. D'autres, au contraire, s'engagent activement pour développer et améliorer les politiques publiques. Le système fédéraliste suisse très décentralisé facilite considérablement la diffusion des expériences positives des ESI auprès des dirigeants, mais il freine les échanges au niveau du pays. Les différences importantes de reconnaissance des ESI entre les cantons nous semblent fortement corrélées à leur degré d'activisme socio-politique des ESI actives sur leur territoire et à la composition politique des gouvernements locaux. Les études manquent pour le confirmer.

Évolutions et enjeux

L'insertion par l'économie est une pratique répandue en Suisse, notamment en Suisse romande. Pourtant le concept d'« insertion par l'économie » est encore absent des politiques publiques, tant cantonales que fédérales. Les professionnels sur le terrain commentent seulement à définir leurs pratiques à partir de ce cadre de

référence, et les liens entre les ESI sont encore limités, ou dispersés dans des fédérations séparées⁶⁸.

Les recherches se multiplient, la formation des acteurs de l'insertion se développe et la spécificité des ESI et de l'insertion par l'économie gagne lentement en reconnaissance et en soutien⁶⁹. Le retard important, comparativement aux pays européens proches de la Suisse, entraîne de nombreuses conséquences. Sans une visibilité locale et une forte fédération des ESI qui défendent l'insertion par l'économie dans une approche plus large de l'insertion et de la formation à l'insertion, il restera difficile de négocier des conditions – cadres favorables, notamment pour l'accès aux marchés privés et publics –, et définir des normes de co-financement public pour une hybridation durable des ressources.

Le principe de non-concurrence de toute mesure d'insertion (mesure active) avec l'économie privée, inscrit dans la loi nationale sur le chômage, pose un problème particulièrement important, comme nous l'avons souligné ci-dessus. Seules les activités clairement dédiées à des personnes sans perspectives d'insertion sur le marché de l'emploi principal et avec une capacité de travail très réduite, pourraient être tenues à une certaine distance de secteurs très concurrentiels de production des biens et services s'il y a des risques avérés de remplacer des postes de travail par des postes d'insertion. Pour les autres, les mesures d'insertion, notamment les « passerelles vers l'emploi » devraient se développer dans des secteurs économiques concurrentiels. C'est le meilleur gage de pratiques professionnelles, sources de compétences utiles au marché de l'emploi et constitutives d'une identité professionnelle. Plusieurs domaines d'activité, comme l'horlogerie, la construction, le tourisme, l'hôtellerie, la santé

68. Il s'agit notamment de deux fédérations qui historiquement regroupaient des acteurs autour de financements spécifiques, l'Ofas pour l'Insos, le Seco pour l'Aomas. Aujourd'hui les approches d'insertion par l'économie montrent la nécessité d'une fédération structurée autour de cette démarche et non adossée à des financeurs.

69. Le premier colloque national sur les entreprises sociales d'insertion, en allemand et en français, a rassemblé les acteurs de l'insertion par l'économie de Suisse en décembre 2011.

et les services aux personnes⁷⁰, pourtant porteurs d'opportunités d'insertion, restent d'ailleurs plutôt rares, au sein des ESI.

Quand les décideurs de ce pays appréhenderont les ESI d'abord comme des entreprises formatrices au service de l'économie, et non plus comme des concurrents déloyaux qui gèrent les chômeurs, il y a fort à parier que le champ d'action économique des ESI s'étendra. La reconnaissance des compétences acquises durant un stage d'insertion formateur, ainsi que la validation des acquis préalables au stage, faciliteront également l'intégration des ESI dans le monde des entreprises commerciales. Une telle évolution favorisera aussi, enfin, les démarches actuelles visant à développer les stages en entreprise et le placement direct pour des stagiaires en insertion, ainsi que le *job coaching*.

Mais ce travail de reconnaissance et de validation des acquis qui se développe au sein des ESI ne pourra se faire sans ce même patronat, acteur central de ce domaine en Suisse. Jusqu'en 2015, et pour autant que le chômage ne s'envole pas avec la nouvelle crise économique, les statistiques laissent prévoir un manque de main-d'œuvre généralisé, en raison du retournement démographique prévu. Si cette prévision se réalise les ESI trouveront alors une légitimité supplémentaire.

Dans l'intervalle, plusieurs cantons développent le marché complémentaire de l'emploi, pour éviter aux chômeurs de longue durée de se retrouver à l'assistance publique dès la fin de leurs indemnités de chômage. Mais les politiques varient beaucoup. En Suisse alémanique, la stratégie vise à développer des entreprises sociales d'insertion spécifiques, pour des chômeurs de longue durée. À Genève, une nouvelle loi permet de développer un marché de l'emploi aidé (marché complémentaire) sans limites dans le temps⁷¹.

Des organisations sans but lucratif, qui n'ont pas pour objectif premier l'insertion, actives dans tous les domaines économiques,

70. Les services aux personnes, nés d'initiatives citoyennes, ont été progressivement intégrés aux services publics ou sont devenus des services parapublics dans plusieurs cantons.

71. Le service des « emplois de solidarité », au sein de l'Office cantonal de l'emploi, gère ce nouveau dispositif (<http://www.ge.ch/oce/services.asp?id=7#7>).

tels que les services aux personnes, l'écologie, la mobilité douce, l'agriculture de proximité, la solidarité internationale, le commerce équitable, etc. peuvent engager des personnes en fin de période d'indemnisation de chômage. Ceci pour autant qu'elles soient confrontées à un risque de désaffiliation. L'État cofinance leur salaire (emploi aidé) par une enveloppe spécifique versée à l'organisation employeur, qui paie ensuite un salaire complet (mais selon un barème fixé par l'État en dessous des salaires de branche). Les dépenses pour l'État sont estimées équivalentes à l'aide sociale à laquelle ces personnes auraient droit. En tout temps, ces personnes peuvent quitter ce dispositif d'emploi aidé pour un emploi sur le marché principal.

L'accès aux marchés publics est aussi un levier d'avenir pour les ESI de Suisse. Toutefois l'introduction de « clauses d'insertion » commence à peine à être discutée. Il ne sera pas facile de remettre en cause les visions libérales dominantes qui s'opposent à toute régulation des marchés en Suisse.

Nous avons mentionné plus haut l'existence du Conseil romand de l'insertion par l'économie (CRIEC). Ce réseau doit encore être consolidé, dans un processus complexe et lent, compte tenu des particularités cantonales que nous avons relevées à plusieurs reprises. En Suisse alémanique, une fédération des entreprises sociales s'est constituée en 2007. Un réseau national des entreprises sociales d'insertion pourrait naître à moyen terme, à condition que les différences d'approche s'estompent entre Romands et Alémaniques. Il sera également nécessaire de préciser les liens avec les fédérations des domaines du handicap (Insos) et des mesures actives du chômage (Aomas). Compte tenu du développement progressif d'activités économiques dans ces mesures actives, une intégration de l'Aomas et du CRIEC semble une perspective réaliste. Les ateliers adaptés privés pour personnes en situation de handicap sont des ESI, tout comme les programmes d'insertion pour chômeurs menant des activités de production. C'est grâce à une vision commune de l'insertion par l'économie et du rôle des ESI que ce processus pourra continuer à avancer.

Le pragmatisme et l'organisation politique décentralisée helvétique ont permis de voir naître une multitude d'innovations locales intéressantes sur le terrain, souvent inconnues du canton voisin. Intégrer des publics de statuts administratifs différents dans les mêmes ESI, former au sein de l'ESI, comme on forme de jeunes apprentis en alternance, articuler des emplois adaptés à long terme avec des stages d'insertion passerelle limités dans le temps, sont quelques innovations qui semblent particulièrement originales par rapport aux expériences des autres acteurs européens.

Il n'y a pas plus d'idéal type d'ESI en Suisse qu'en Europe. Mais les critères élaborés dans le cadre du réseau EMES se montrent pertinents pour montrer que, malgré ce que pourrait laisser penser le manque de lisibilité des organisations menant des activités d'insertion, nombreuses sont celles qui peuvent se reconnaître comme ESI. C'est à partir de cette reconnaissance mutuelle que les processus de fédération pourront se consolider, notamment au niveau national. Cela facilitera aussi les coopérations avec les acteurs européens de l'insertion par l'économie, tant au niveau académique que pour échanger des bonnes pratiques et partager les innovations. La récente intégration du CRIEC au réseau européen ENSIE⁷² est un pas concret dans ce sens.

Conclusion

Le développement des ESI suisses s'est fait sur le terrain, de manière pragmatique et spécifique, en fonction des besoins locaux de chaque canton, voire de chaque région. Il en a résulté un nombre important d'initiatives très diverses qui sont, parfois des organisations autonomes, parfois des départements d'institutions plus larges, notamment dans les domaines de l'action sociale et de la formation. Elles présentent cependant nombre des caractéristiques de l'idéal type de l'entreprise sociale construit par le réseau EMES.

72. European Network of Social Integration Enterprises, www.ensie.org.

La principale différence tient au statut des travailleurs en insertion. Ils sont le plus souvent salariés en Europe, généralement au niveau du SMIC, alors qu'ils perçoivent en Suisse des indemnités de chômage, un salaire partiel (emplois adaptés) et éventuellement une indemnité de stage (stage d'insertion passerelle), mais jamais, à notre connaissance, un salaire correspondant au poste assumé.

Le manque de lisibilité des recherches académiques peu nombreuses, l'absence de statistiques sur les entreprises sociales, ainsi que des politiques publiques diverses et cloisonnées dans les domaines du handicap, du chômage et de l'action sociale, rendent difficile la perception de l'importance et du rôle spécifique des ESI dans la lutte contre le chômage et l'exclusion en Suisse. Cependant les lignes bougent sur le terrain, et l'insertion par l'économie semble devoir s'imposer à terme comme une vision fédératrice.

Le processus d'échange d'expériences entre cantons, et notamment entre la partie germanophone et la partie latine du pays (francophone et italophone), ne va pas manquer de faire évoluer les perceptions et surtout de faire connaître les bonnes pratiques. En Suisse, le pragmatisme (et non une approche théorique) est souvent le principal levier pour la réforme des politiques publiques.

Aujourd'hui, aucune autre approche ne semble plus efficace que celle de l'insertion par le travail, pour maintenir des personnes en activité, prévenir leur marginalisation et favoriser l'accès au marché principal de l'emploi de celles qui le peuvent. Par ailleurs, les expériences de formation des personnes peu ou pas qualifiées, en phase avec les activités de production, se sont montrées d'une plus grande efficacité que les formations sans contact avec le terrain. Gageons que les entreprises d'insertion formatrices s'imposeront progressivement sur tout ce territoire, exigu mais très cloisonné.

À travers ces lignes, nous avons démontré que les critères d'analyse des entreprises sociales mises en évidence par le réseau EMES sont tout à fait pertinents pour cerner les ESI de ce pays. Ils permettent en outre d'ouvrir des débats nouveaux sur des thèmes occultés jusqu'ici, comme ceux de la démocratie économique et de la contri-

bution des ESI au développement d'une économie plus sociale et plus solidaire. La Suisse de l'insertion par l'économie a tout à gagner à développer des liens forts avec les réseaux européens de recherche et d'échanges.

Conclusion

Les enseignements de l'insertion pour une théorie de l'entreprise sociale

Laurent GARDIN, Jean-Louis LAVILLE et Marthe NYSENS

Comme il a été indiqué dès le premier chapitre, les textes anglo-saxons qui font référence à l'entreprise sociale, au niveau international, relèvent principalement de l'école des ressources marchandes ou de celle de l'innovation sociale. L'école des ressources marchandes a, dans un premier temps, désigné comme entreprise sociale une association qui augmente sa part d'autofinancement avant d'élargir cette définition à toute entité déployant une activité marchande en vue d'une finalité sociale, insistant alors sur l'orientation du *social business*, l'adoption de méthodes managériales du secteur privé et les besoins du *bottom of the pyramid*. À cette école, s'ajoute celle de l'innovation sociale qui s'est focalisée sur la figure de l'entrepreneur social, individu créateur de valeur sociale et acteur du changement. De son côté, à partir des réalités empiriques observées en Europe, le réseau EMES a développé une approche de l'entreprise sociale antérieure à la plupart de ces écoles.

Si l'on adopte l'hypothèse selon laquelle les conceptualisations sont encastrées culturellement dans leur contexte d'origine et qu'en conséquence, une construction théorique solide suppose un dialogue interculturel, il est intéressant de revenir sur les pertinences

respectives de ces diverses approches théoriques pour rendre compte des entreprises étudiées.

Cet ouvrage s'est articulé autour de trois axes : l'hybridation des ressources, la multiplicité des objectifs, la dynamique d'institutionnalisation, chacun faisant l'objet d'un chapitre élaboré à partir de la recherche Perse. Les chapitres nationaux sur lesquels a été basée cette recherche n'ont pas tous été présentés ici⁷³, par contre quatre configurations nationales de pays francophones ont été actualisées : Belgique (région wallonne), France, Québec et Suisse. Tenant compte de tous ces éléments, cette conclusion reprend dans ses trois premières sections les principaux résultats dégagés pour les axes théoriques choisis, la quatrième section synthétise les apports de ce livre à une théorie de l'entreprise sociale, enfin la cinquième section mentionne des pistes quant aux orientations politiques dans le domaine.

La diversité des ressources

Les résultats confirment que la dimension économique des entreprises sociales ne signifie pas que leur pérennité dépende exclusivement des ressources générées par leurs activités commerciales. En effet, la viabilité financière d'une entreprise sociale dépend des efforts réalisés par ses membres pour se procurer les ressources nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'entreprise, mais dans les faits celles-ci sont hybrides. Afin d'atteindre leurs objectifs, les ESI manifestent une grande capacité à articuler les ressources de diverses manières. Par ailleurs, il semble bien que les ESI ne comptent pas uniquement sur un « mix » de ressources du marché et de la redistribution ; elles sont le théâtre d'une hybridation plus complexe, fondée sur quatre formes d'intégration économiques (Polanyi, 2011) : le marché et la redistribution, mais aussi le marché socio-politiquement encadré et la réciprocité.

73. Ils peuvent être consultés dans l'ouvrage M. Nyssens (ed.), *Social Enterprise. At The Crossroads of Market, Public policies and Civil Society*, London and New York, Routledge, 2006.

Dans le cadre du projet Perse, la vente de biens et services représente en moyenne 53 % des ressources des ESI, et les subventions directes et indirectes 38,5 %. Les subventions se rattachent pour la plupart aux objectifs portant sur le marché du travail. Les ressources non monétaires ont été évaluées afin de mettre en lumière celles fondées sur la réciprocité (comme le bénévolat) et de souligner l'appui apporté par la redistribution (exemption des cotisations sociales, détachement de personnel, mise à disposition gratuite de locaux). La part du bénévolat, très probablement sous-estimée, représente environ 8,5 % des ressources, et reflète le degré d'encastrement social des ESI dans les réseaux de la société civile ; les entreprises sociales les plus encadrées dans ces réseaux sont plus aptes à mobiliser les ressources du bénévolat que celles créées par des instances publiques. Ces ressources bénévoles ont un rôle important à jouer dans la phase de démarrage (voir le cas de la Finlande, Pättiniemi, 2006) mais aussi dans la poursuite du double objectif de certaines entreprises sociales – l'insertion de travailleurs défavorisés d'une part et la fourniture de biens et de services à des usagers défavorisés, d'autre part. Le double objectif se rencontre fréquemment parmi les entreprises les plus socialement encadrées dans les réseaux locaux, caractérisées également par un fort taux de participation de bénévoles, tel le cas de l'Irlande (O'Shaughnessy, 2006).

Outre l'appui apporté par le bénévolat, comme l'affirme avec vigueur le chapitre 3, la réciprocité s'exprime également par la capacité à construire des échanges économiques prenant en compte les objectifs sociaux et socio-politiques des ESI. Ces marchés socio-politiquement encadrés sont généralement créés avec les autorités publiques, ces derniers achetant les produits et services des ESI en raison de la convergence des finalités entre les deux entités.

Mais tout ceci représente une image moyenne des ressources des ESI au niveau européen ; l'examen de chaque entreprise met en évidence une réalité plus disparate, et diverses logiques se font jour à travers les différents « mix » de ressources. Les entreprises socia-

les qui fournissent des services sociaux à des publics vulnérables, ou celles qui emploient des travailleurs très défavorisés, ont bien évidemment besoin d'une plus forte proportion de ressources extérieures au marché. Les différents types de « mix » de ressources doivent donc être analysés en fonction de la pondération des objectifs poursuivis par l'ESI.

Des structures à objectifs multiples

L'intégration des travailleurs vulnérables par le biais d'une activité productive est au cœur de la mission des ESI. Les résultats empiriques montrent qu'en Europe, celles-ci traduisent cette mission sociale en divers modes d'insertion : emplois stables, emplois de transition ou stages, emplois protégés... Néanmoins, toutes les ESI ne donnent pas la priorité à cet objectif d'intégration. Un sous-groupe a souligné le fait que leur mission principale consistait à contribuer au développement local, notamment parmi les communautés défavorisées, en fournissant un ensemble de biens et de services ; dans le même temps, elles ont créé des opportunités de formation et d'emploi pour des groupes marginalisés sur le marché du travail. Pour ce sous-groupe, la « mission d'insertion de travailleurs défavorisés par le biais d'une activité productive », bien qu'importante, est cependant considérée comme secondaire par rapport à la mission de développement local. C'est le cas, par exemple des initiatives de développement local en Irlande (O'Shaughnessy, 2006), des entreprises communautaires (*community businesses*) au Royaume-Uni (Aiken, 2006) ou des Régies de quartier en France.

La production fait partie intégrante de l'identité des ESI en tant que support de leur objectif d'insertion. Il apparaît clairement que dans la majorité des cas les objectifs d'insertion et de production sont intimement mêlés et relativement équilibrés, ce qui semble être l'une des caractéristiques distinctives des ESI. De ce point de vue, ces dernières se distinguent clairement de l'école des ressources marchandes où

l'activité commerciale peut être considérée comme une simple source de revenu même si elle n'est pas en lien avec la mission de l'entreprise sociale. Les données mettent également en lumière le fait qu'un certain nombre produit des biens (quasi)-collectifs (services sociaux ou activités liées à l'environnement) et engendre des bénéfices pour la collectivité par le biais de cette production elle-même et non seulement par son objectif d'insertion. Pour ces ESI, l'objectif social est donc double : d'une part, l'insertion des travailleurs défavorisés, qui risquent de se voir exclus de façon permanente du marché du travail, d'autre part, la production de biens (quasi) collectifs.

Enfin, concernant les objectifs socio-politiques, il faut distinguer deux niveaux : instrumental et axiologique.

Au niveau instrumental, la majorité des ESI attachent de l'importance à la défense d'intérêts et au lobbying à travers des activités de réseau (Hulgård, Spear, 2006). Cependant, l'importance donnée à cette activité varie d'une ESI à l'autre. Pour certaines, les objectifs – purement stratégiques – du lobbying ont pour seule justification de favoriser leur mission sociale et donc d'obtenir des contrats pour assurer l'insertion des travailleurs défavorisés, ou de faciliter leur mission de production. Pour d'autres, ces pratiques ne sont pas uniquement stratégiques mais servent également à démontrer l'apport propre aux entreprises sociales, qui diffèrent des autres outils des politiques actives de l'emploi en ce qu'elles prennent en compte l'exclusion sociale des groupes défavorisés. Elles s'appliquent par exemple à faire valoir des processus de prise de décision plus participatifs et sont particulièrement soucieuses des marchés socio-politiquement encastés.

À un niveau axiologique on peut considérer ces objectifs socio-politiques dans une perspective de « production de capital social », la mobilisation de la réciprocité se traduisant par des réseaux qui facilitent la coordination et la coopération. L'approche du capital social met en relief la relation complexe de liens homogènes (*bonding*) solides entre des personnes partageant une identité commune, et les liens (*bridging*) offrant la possibilité de relier des

univers auparavant cloisonnés par le biais d'acteurs médiateurs ou inter-acteurs (Laville, 1990).

Cette dynamique, consistant à mettre en relation des personnes issues de contextes différents, se reflète dans le fait que 58 % des ESI de notre échantillon ont été décrites comme regroupant plusieurs catégories de parties prenantes au sein de leur conseil d'administration. Par ailleurs, les informations recueillies semblent montrer que « la participation des parties prenantes à ces ESI exerce une réelle influence sur les conseils » en raison de « la structure de gouvernance équilibrée » comme il a été mentionné au chapitre 4. Ces caractéristiques – la nature participative des ESI, et le fait que la plupart d'entre elles ont été fondées par des partenariats – accroissent les relations de confiance parmi différents types de parties prenantes.

Les résultats confirment donc clairement la structure à objectifs multiples des ESI d'Europe, toutefois, bien que le partage de la propriété entre diverses parties prenantes puisse être un moyen de gérer des structures à objectifs multiples, ce n'est pas le seul : les ESI à acteur unique trouvent aussi le moyen de gérer leur structure à objectifs multiples.

Au total, la structure à parties prenantes multiples ne semble pas s'imposer pour gérer la pluralité des objectifs. Il faut cependant souligner ici que le mode de gouvernance des entreprises sociales n'est analysé qu'à travers leur structure de propriété et la dynamique de leur conseil d'administration appréhendées par un questionnement de leurs dirigeants. Les données rassemblées suggèrent que les entreprises sociales entretiennent également des relations avec des partenaires externes (communauté locale, clients, bénéficiaires, autorités publiques, etc.) par le biais de circuits informels, sans que ceux-ci soient officiellement représentés au conseil d'administration. Ces observations conduisent à approfondir la recherche concernant l'implication des parties prenantes dans les entreprises sociales.

Entre innovation sociale et isomorphisme

L'analyse historique montre que les entreprises sociales ont été les premières à promouvoir l'insertion des personnes exclues par le biais d'une activité productive. Leur entrepreneuriat institutionnel a eu des effets repérables pour ce qui est de l'identification de problèmes sociaux cachés et l'inflexion de politiques publiques.

Les politiques publiques spécifiques aux ESI ou celles utilisées par les ESI infléchissent désormais, au moins partiellement, leurs objectifs et leurs pratiques. Lorsque les pouvoirs publics exercent une régulation tutélaire en conditionnant leur subvention au respect de règles strictes, ils favorisent dans ce premier cas un isomorphisme coercitif et normatif. Lorsque les pouvoirs publics exercent une régulation concurrentielle en aidant au recrutement de personnes en insertion, dans n'importe quelle structure, sans tenir compte de son statut, ils facilitent dans ce second cas un isomorphisme mimétique des ESI par alignement sur les autres entreprises.

Ces pressions isomorphiques génèrent des relations tendues entre les différents objectifs des ESI. Les entreprises sociales, en tant qu'organisations hybrides, doivent faire face à un défi majeur : combiner divers objectifs et gérer les tensions entre ceux-ci.

L'objectif social

En ce qui concerne l'objectif social, la philosophie de l'entreprise sociale innovante qui émergea dans les années 1980 consistait clairement à assurer le développement des capacités (ou « capabilités », selon Sen, 1985) et l'insertion des personnes touchées par l'exclusion en les recrutant dans les ESI dont l'objectif était d'offrir à chaque travailleur vulnérable une chance de revaloriser le rôle du travail dans sa vie en l'aidant à développer son projet personnel. Cette conception implique de procurer à ces personnes non seulement un travail mais aussi des valeurs spécifiques, comme par exemple la création de structures à gestion démocratique dans lesquelles les travailleurs défavorisés se voient confier un rôle, ou

encore la production de services générant des bénéfices collectifs pour le territoire sur lequel sont implantées ces ESI.

Ramener des travailleurs sur le « premier » marché du travail n'était donc pas la priorité en tant que telle. Mais, au fil des ans, l'institutionnalisation progressive, par le biais des programmes publics de plus en plus étroitement connectés aux politiques actives de l'emploi, a visiblement généré une pression en faveur de l'insertion des travailleurs vulnérables dans le « premier » marché du travail. Il existe donc des difficultés pour concilier la mission consistant à redonner des capacités aux groupes des personnes exclues et celle consistant à insérer les bénéficiaires dans des emplois « normaux ».

En premier lieu, comme le montrent Borzaga et Loss (2006), le type d'insertion assuré par les ESI dépend largement de celui défini par les autorités responsables du marché de l'emploi. Ces programmes d'insertion consistent généralement en une aide publique transitoire destinée à compenser l'« inemployabilité temporaire » des travailleurs défavorisés. Mais il semble que ces programmes ne soient pas suffisamment proches du profil réel des travailleurs. Le caractère temporaire des subventions peut donc entraîner un phénomène d'écémage, c'est-à-dire qu'il incite les entreprises à n'embaucher que les travailleurs susceptibles d'être les plus « employables » pendant la durée du projet et de retenir ceux qui auront atteint ce niveau à la fin de la période subventionnée.

En second lieu, bien que les initiatives pionnières aient souligné le renforcement des capacités des participants à travers des processus de prise de décision participatifs, les pratiques quotidiennes subissent davantage l'influence d'autres facteurs, comme une professionnalisation accrue de l'organisation et l'évolution des méthodes de production dans le sens de celles du secteur privé (Bode *et al.*, 2006). Les ESI vendent leurs produits sur des marchés dans lesquels elles entrent en compétition avec des entreprises à but lucratif. Elles peuvent en conséquence être amenées à adopter les normes de leurs concurrents. L'analyse des circuits de participation formels comme l'appartenance au conseil d'administration montre, d'une

part que le taux de participation des travailleurs en insertion est faible et, d'autre part que le personnel d'encadrement est l'une des catégories les plus influentes du conseil d'administration des ESI examinées. Peut-être cette situation est-elle due au processus de professionnalisation, qui limite la participation. Répondre de manière définitive supposerait de procéder à une enquête plus approfondie sur la participation des travailleurs en insertion au sein des ESI à travers les circuits informels d'expression des employés comme évoqué ci-dessus.

L'objectif de production

En ce qui concerne l'objectif de production, le premier défi auquel sont confrontées les ESI est la recherche d'un type de production correspondant aux compétences des travailleurs qui permette en même temps d'assurer leur formation dans le cadre du processus de production.

Pour atteindre cet objectif, la création de niches de marché s'est avérée être une bonne stratégie, mais les ESI ayant réussi à s'implanter dans de telles niches découvrent parfois, quand le marché tend à se stabiliser, des concurrents privés moins dépendants de préoccupations et de contraintes sociales, qui cherchent eux aussi à en tirer des bénéfices financiers. Le cas des services de recyclage semble ici caractéristique. Les ESI ont joué un rôle pionnier dans ce secteur. Aujourd'hui, il est davantage sécurisé et l'on constate que les ESI doivent faire face à la concurrence de nouveaux entrants issus du secteur à but lucratif. Par ailleurs les ESI sont parfois confrontées à des compromis entre le type de production choisi et le profil des participants. Par exemple, les données montrent que les secteurs du bâtiment et du jardinage emploient davantage de travailleurs à faible niveau de qualification tandis que l'on rencontre des travailleurs plus qualifiés dans les services sociaux et l'éducation.

Si la plupart des ESI attachent de l'importance à leur objectif de production de biens et de services parce qu'il leur permet de

poursuivre leur mission d'insertion, certaines se donnent aussi un objectif de production parce qu'elles considèrent celui-ci comme important pour la société en tant que générateur de bénéfices collectifs divers (c'est le cas de la prestation de services sociaux). Ces ESI sont confrontées à un autre défi lorsqu'il s'agit de se procurer les ressources nécessaires à ce type de production. En effet, tandis que les programmes spécifiques conçus pour les ESI privilégient l'objectif de production comme le principal point d'appui de l'insertion par le travail, seuls quelques-uns leur reconnaissent la possibilité de produire des biens (quasi) collectifs. Par ailleurs, lorsque c'est le cas, cette dimension collective est rarement aidée par des financements publics spécifiques, ce qui rend plus difficile pour ces ESI de combiner l'insertion de travailleurs défavorisés avec la production de services (quasi) collectifs. Nous touchons ici à l'important débat sur les services sociaux d'intérêt général.

L'objectif socio-politique

Pour ce qui est de l'objectif socio-politique, bien que les ESI aient contribué à modeler les politiques publiques dans le domaine de l'insertion, le dialogue n'a jamais été facile et n'a pas résolu la question de la nature controversée des ESI. Les autorités publiques et les promoteurs des ESI s'accordent sur le fait que l'embauche et l'insertion professionnelle des travailleurs défavorisés sont au cœur même de la mission, mais certaines divergences apparaissent, nous l'avons vu, au sujet de la manière dont cette insertion doit être comprise. Le modèle dominant tend à ne leur reconnaître qu'un seul type de bénéfices centré sur une finalité très précise : l'insertion des travailleurs dans le marché « ordinaire » du travail. Les ESI sont incitées à adopter cet objectif unique, ce qui risque de leur faire abandonner les objectifs multiples qui président souvent à leur création et de compromettre leurs capacités d'innovation.

Une synthèse des principaux apports théoriques

La littérature sur l'entreprise sociale révèle parfois un statut ambivalent parce qu'elle cherche à valoriser ce mode d'action tout autant qu'à en expliciter les ressorts. Alors qu'il est crucial de reconnaître les différentes écoles de pensée dans cette littérature comme l'a soulignée l'introduction de cet ouvrage, certains discours sur l'entreprise sociale adoptent une posture normative résumable en quelques traits marquants : le recours aux ressources marchandes, l'importance du management importé de l'entreprise privée et des nouvelles techniques de marketing pour atteindre les segments de clientèle visés, enfin une idéalisation de l'entrepreneur social comme figure mythique des temps modernes dont on attend un « déferlement de créativité » (Yunus, 2008) et la capacité à changer le monde (Bornstein, 2005).

L'observation attentive interroge ces conceptions. À partir du moment où l'entreprise sociale n'est pas appréhendée comme une mode passagère mais comme un thème digne d'investigation, les observations faites sur un nombre significatif d'entreprises dans l'insertion par l'économie aident à préciser les caractéristiques de l'entreprise sociale. En s'appuyant sur l'étude des ESI, il est possible d'avancer vers une théorisation de l'entreprise sociale basée sur la réflexion et la distanciation, en identifiant plus nettement les savoirs validés par la comparaison des expériences.

À propos des ressources

L'école des ressources marchandes se situe implicitement dans la conception de l'économie largement admise dans tout le XX^e siècle qui repose sur la séparation et la complémentarité entre marché et redistribution ; dans ce cadre elle avalise une diminution de la redistribution publique (baisse des financements publics à cause de l'endettement des États) et privées (limitation des dons et des dotations philanthropiques traditionnelles). La recommandation logique qui en découle est une augmentation des ressources

marchandes, solution qui apparaît, selon cette école, inéluctable pour que les associations puissent perdurer et se conforter.

Cette naturalisation de la partition entre marché et État, doublée d'une prééminence affirmée du marché occulte une partie de la complexité de l'économie réelle en négligeant trois composantes importantes de celle-ci.

- La référence à l'économie de marché laisse dans l'ombre le fait qu'il existe une pluralité de marchés procédant de diverses constructions institutionnelles. En particulier la référence trop vague au marché gomme l'originalité des marchés socio-politiquement encastés ; à cet égard, l'un des principaux résultats de la recherche est que les trois quarts des marchés avec les pouvoirs publics ne sont pas passés sur la base d'une simple mise en concurrence mais concrétisent un choix en faveur des ESI compte tenu de leurs objectifs sociaux et socio-politiques. C'est un trait essentiel concourant à l'équilibre socio-économique d'ensemble.

- La baisse des financements publics est saisie à travers les informations issues de la comptabilité des structures qui ne font pas apparaître certaines modalités de soutien. Par exemple l'exemption de cotisations sociales qui constitue un coût pour les finances publiques ne peut être repérée dans les comptes des entreprises sociales. Quant au détachement de personnel ou la mise à disposition gratuite de locaux, ce sont des conventions reposant sur des échanges non monétaires qui sont également absentes des comptes de résultats.

- Enfin, les débats sur la pondération respective des principes du marché et de la redistribution cachent les diverses modalités de mobilisation de la réciprocité c'est-à-dire des contributions volontaires qui attestent de l'ancrage social des expériences. Cet encastrement social doit pourtant être intégré à l'analyse parce qu'il est en pratique décisif et correspond à l'une des originalités de l'entrepreneuriat.

À propos de l'entrepreneuriat social

Étant donné que les entreprises sociales combinent plusieurs objectifs, selon l'hypothèse émise par le réseau EMES, la gouvernance participative est susceptible de réduire l'incertitude liée à cette diversité. Dans cette hypothèse, le critère mis en avant est repris de la théorie de l'économie sociale selon laquelle le droit de vote est indépendant du capital détenu mais aussi le critère additif émanant de la théorie de l'économie solidaire (Laville, 2007, 2011) selon lequel cette égalité formelle ne fait différence que si elle est accompagnée par une dynamique participative effective à travers laquelle l'expression des parties prenantes se concrétise.

La recherche présentée dans cet ouvrage n'autorise pas à conclure sur l'importance relative de ces critères ; à défaut elle montre que les entreprises sociales à acteur unique ne diffèrent guère des entreprises à parties prenantes multiples. En l'occurrence l'analyse a été limitée au conseil d'administration et la nécessité de compléter par les autres dispositifs de participation, y compris informels, en sort renforcée. La participation de chaque acteur doit être analysée sur la base, non seulement de la participation au conseil d'administration comme dans le présent volume, mais aussi d'implications intervenant par d'autres moyens, afin d'élargir le cadre de l'analyse pour y inclure l'observation des aspects informels du regroupement des parties prenantes, de la circulation de l'information, de l'émergence des rôles de leaders... Une recherche approfondie serait nécessaire pour analyser les causes et les conséquences de l'implication de parties prenantes multiples dans des structures formelles (comme le conseil d'administration) mais également informelles.

Quelles que soient les insuffisances des données recueillies, d'ores et déjà la dynamique collective de l'entrepreneuriat social est avérée. Elle contraste avec l'importance accordée aux entrepreneurs sociaux individuels dans certains textes comme ceux de Bornstein cité ci-dessus ou de la fondation Ashoka. Dans la lignée des initiatives locales étudiées antérieurement dans le champ de l'insertion par

Defourny, Favreau et Laville (1998) puis, dans plusieurs champs d'activités par Gardin et Laville (2009), c'est plutôt la capacité à maintenir dans le temps l'articulation entre un entrepreneur individuel, un réseau social promoteur et un partenariat inter-institutionnel qui caractérise l'entrepreneuriat social.

À propos de l'entrepreneuriat et de l'isomorphisme institutionnels

Le partage d'une vision au sein d'un collectif est ainsi déterminant. Ce constat amène une conclusion sur la notion plus large d'entrepreneuriat institutionnel : par rapport à la rationalité stratégique mise en avant par la littérature sur ce sujet, l'insertion montre un entrepreneuriat dont la rationalité axiologique est indéniable. Elle est même la condition pour réunir un réseau social promoteur puis un partenariat autour de l'initiative. Cette dimension axiologique est donc un facteur de consolidation de l'entrepreneuriat.

Au lieu d'isoler le sujet individuel de l'entrepreneuriat social, il apparaît concevable de l'étudier comme composante d'un entrepreneuriat institutionnel et de le mettre ainsi en perspective avec l'entrepreneuriat public mis en exergue par Ostrom (2005) ou l'entrepreneur de morale mentionné par Becker (1985).

Néanmoins l'entrepreneuriat social n'échappe pas à une normalisation par diverses pressions institutionnelles et ce qui ressort de l'analyse du champ de l'insertion est un fort isomorphisme marchand au carrefour de trois forces convergentes.

- Les politiques publiques majoritaires ont situé les entreprises sociales dans une position subordonnée par rapport aux autres entreprises à tel point qu'elles ont pu être confinées à l'insertion, leur rôle étant d'accroître les chances de recrutement pour les travailleurs vulnérables. Dans cette optique les ESI ne sont que des tremplins pour rejoindre l'économie de marché qui continue à être définie comme l'économie « normale ».

- Au demeurant, cette pression venant des autorités publiques (mise en évidence dans le chapitre 5) fait écho aux représentations

véhiculées en ce début du XXI^e siècle par des instances représentatives du monde économique qui mettent l'accent sur une moralisation du capitalisme par auto-réforme de l'entreprise, celle-ci étant en mesure d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales sans que le recours à une régulation publique ne soit nécessaire. Dans ce cadre de pensée, l'entreprise sociale abordée comme *social business* devient complémentaire à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ; autrement dit, les alliances avec les grandes entreprises sont privilégiées dans le cadre de *joint-ventures* censées apporter un surcroît de compétences managériales comme de ressources. En conséquence, l'isomorphisme marchand s'accroît par mimétisme.

- L'école des ressources marchandes, par sa focalisation sur l'économie marchande, et l'école de l'innovation sociale, par son insistance sur les attributs individuels de l'entrepreneur, participent en outre de cet isomorphisme marchand par leur poids normatif. Elles façonnent les perceptions des acteurs et formatent les comportements par les référentiels qu'elles formalisent ; en particulier elles entretiennent une assimilation entre économie et marché typique de ce « sophisme économiste » que Polanyi (2007) considère comme un biais épistémologique majeur engendré par l'idéologie économique dominante depuis la fin du XIX^e siècle.

Pour que l'entrepreneuriat inhérent aux ESI ne soit pas entièrement étouffé par ces trois manifestations de l'isomorphisme marchand, il importe également que cet entrepreneuriat ne se restreigne pas au déploiement de stratégies individuelles mais qu'il s'élargisse à toute action collective en faveur du changement institutionnel, ce qui a été nommé par Lawrence et Sudabby (2006) le « travail institutionnel » pour déborder une acception parfois trop étroite de l'entrepreneuriat. D'ailleurs, les actions étudiées incluent un questionnement et, pour certaines, des visées de modification des politiques publiques. Leur perception des agencements institutionnels n'est pas limitée au monde de l'entreprise, elles se réclament d'une action publique étendue. L'interrogation sur l'encastrement

politique des entreprises sociales gagnerait en l'occurrence à être mise en perspective avec les études sur le travail et l'entrepreneuriat institutionnel initiés par les associations (Rao, 1998) et les mouvements sociaux (Clemens, 2006).

Les orientations des politiques publiques

Comme il avait été mentionné par Defourny, Favreau et Laville (1998), trois directions peuvent être identifiées pour l'avenir de l'insertion par l'économique.

- La formation d'une économie intermédiaire : selon cette orientation, les organisations d'insertion procurent pour une durée limitée des opportunités de travail et de formation, elles permettent à des personnes d'être en capacité de retrouver ensuite un emploi permanent.
- La constitution d'un secteur d'emplois protégés : cette autre option prend acte de ce que certains publics sont durablement écartés de l'emploi et vise plutôt à leur réserver des emplois durables sur certaines activités.
- La construction de nouveaux rapports entre solidarité et territoires : dans cette approche, pour que l'insertion par l'économique ait définitivement droit de cité, il est nécessaire de substituer à des logiques ciblées une logique transversale où elle devient une composante d'un développement basé sur la valorisation des potentialités locales.

Comme, il a déjà été noté, les politiques publiques ont prioritairement encouragé la formation d'une économie intermédiaire en assignant comme vocation aux entreprises sociales de préparer des personnes désavantagées afin qu'elles puissent ensuite être embauchées dans d'autres entreprises. Deux limites sont identifiables.

D'abord, les résultats obtenus dans cette recherche montrent que les ESI s'adressent à un groupe extrêmement hétérogène, que

l'on peut diviser en plusieurs sous-groupes. Les travailleurs vulnérables se trouvent dans des situations très diverses et le problème que certains doivent résoudre ne se limite pas à une « inemployabilité temporaire » ; ils peuvent souffrir de problèmes divers (manque de qualifications, handicap mental ou problèmes sociaux) ayant une incidence durable sur leur productivité. Dans un tel contexte, la notion de « tremplin pour l'insertion » (c'est-à-dire une aide publique temporaire compensant les périodes d'« inemployabilité temporaire » avant l'insertion sur le marché primaire du travail) peut ne pas convenir. L'une des manières de rendre compte du caractère spécifique des différents groupes ciblés par les ESI pourrait être de différencier les subventions d'insertion en fonction du profil des travailleurs, autorisant certains d'entre eux à demeurer plus longtemps dans les ESI. L'expérience a été tentée dans plusieurs pays comme l'Italie, où les coopératives sociales ont démontré l'efficacité de la prolongation des subventions sur l'insertion des travailleurs en proportion de leur handicap. La Suède en offre un autre exemple (Stryjan, 2006) : l'insertion d'un travailleur dans une ESI résulte de procédures officielles ou non entre l'ESI et les autorités publiques responsables du suivi d'insertion de cette personne. En Belgique, la subvention fédérale – SINE – ciblée sur les travailleurs les plus fragilisés, peut dans certains cas être octroyée à durée indéterminée pour certains des travailleurs en entreprises d'insertion. Quoi qu'il en soit, l'hétérogénéité reconnue des travailleurs devrait inciter les pouvoirs publics à mettre au point, dans le cadre des politiques de l'emploi, tout un éventail de dispositifs d'insertion pour permettre aux ESI d'intégrer des travailleurs ayant des profils divers.

Ensuite, dans cette approche d'économie intermédiaire, le développement de nouvelles activités au niveau local est négligé alors que c'est une manière de répondre aux manques d'emplois locaux qui sont une autre cause des difficultés d'insertion, lesquelles ne peuvent pas uniquement s'expliquer par les problèmes des personnes désavantagées. En somme, la discrimination positive que les pouvoirs publics ont pratiquée en faveur de l'idée d'une économie

intermédiaire est profondément interrogée par la persistance de la “crise”. En conséquence, la pertinence des deux autres orientations, secteur d’emplois protégés et solidarité entre économies territorialisées, ne peut être écartée. Les résultats dégagés dans cet ouvrage incitent à un réexamen des choix politiques en matière d’ESI qui pourrait être nourri par de futures recherches.

Le développement d’un secteur d’emplois protégés est observé par exemple en Flandre (Belgique) avec les ateliers sociaux. Il peut s’agir d’une extension des pratiques d’insertion dans le monde du handicap grâce à une sous-traitance du secteur privé à des ESI embauchant des personnes faiblement qualifiées sur des tâches simples (conditionnement par exemple). Il peut aussi prendre la forme d’un secteur d’utilité sociale dans un double sens : les biens et services produits, même s’ils s’adressent à des consommateurs individuels, offrent un intérêt collectif, les postes de travail sont le support à une insertion de publics particulièrement défavorisés. C’est sans doute la philosophie sous-jacente aux marchés « réservés », autorisés par les directives européennes « lorsque la majorité des travailleurs concernés sont des personnes handicapées qui, en raison de la nature ou de la gravité de leurs déficiences, ne peuvent exercer une activité professionnelle dans des conditions normales⁷⁴ ». Des expériences associatives continuent à plaider pour une solution de ce type afin que le travail ne soit pas inaccessible aux plus défavorisés. Les critiques faites par les syndicats et aussi une partie du monde de l’insertion par le travail portent à la fois sur le risque d’un enfermement des personnes en insertion dans un secteur déconnecté du reste de l’économie et sur la stigmatisation que cela peut entraîner.

Pour sa part, la construction de nouveaux rapports entre solidarité et territoires s’intéresse aux alliances possibles avec des entreprises ayant gardé un fort ancrage local et avec les collectivités territoriales. Loin de s’inféoder à la seule dynamique capitaliste, ce

scénario s’inscrit dans la perspective d’une économie plurielle qui reconnaît les différentes formes d’entrepreneuriat : lucratif, public et social. La référence à la pluralité économique peut se doubler ici de celle faite à la pluralité démocratique. Les entreprises sociales concernées peuvent faire appel à l’expression des participants considérés comme des citoyens et non uniquement comme des bénéficiaires. Le développement de nouveaux emplois réside aussi dans la reconnaissance de la dimension collective des activités productives de certaines ESI, par exemple l’environnement, l’amélioration du cadre de vie, les services sociaux... Lorsque la production des ESI est centrée sur cette dimension collective que la logique du marché n’intègre pas, elle doit être en partie financée par des ressources issues de la redistribution ou du volontariat. Or, la plus grande partie de la redistribution concerne l’objectif d’insertion des travailleurs défavorisés. Les ESI ont évidemment droit à ce type de subventions afin de satisfaire les besoins inhérents à leur mission d’insertion. Cependant, le contexte juridique est fragile. En effet, à l’avenir, si les États-membres de l’Union européenne veulent réserver un appui public spécifique aux ESI au nom de leur mission d’insertion, les techniques du mandatement et des exceptions aux interdictions des aides d’Etat devront être mises en œuvre. En outre, lorsqu’elles justifient d’une production de services (quasi) collectifs, elles devraient avoir droit à des financements supplémentaires pour leur permettre de mener à bien cette mission qui s’adresse à la collectivité, s’ajoutant à l’aide des programmes publics portant sur l’emploi des travailleurs défavorisés. Pour les entreprises sociales, rappelons l’importance des marchés socio-politiquement encadrés passés avec les autorités publiques, qui portent, au moins pour certains d’entre eux, sur la fourniture de ces services (quasi) collectifs. Nous rejoignons ici le débat sur les marchés publics et l’organisation des services sociaux d’intérêt général qui s’avèrent cruciaux pour nombre d’entreprises sociales. Les entreprises sociales, désormais assimilées à l’insertion par le travail, ne sont que rarement reconnues par les instances publiques comme une stratégie viable dans d’autres domai-

74. Article 19 de la directive 2004/17.

nes d'activité. Pourtant, dans un contexte où le secteur des services, et notamment des services à la personne, est en plein essor, l'analyse des caractéristiques spécifiques des entreprises sociales doit déborder le champ de l'insertion professionnelle. Certes, divers types d'organisations fournissent des services à la personne (entreprises à but lucratif, associations à but non lucratif, entreprises sociales, entreprises du secteur public). Par ailleurs le développement de ces services génère des attentes fondées sur ce qu'elles peuvent apporter à la collectivité (en termes de réponses à des besoins importants pour la collectivité mais aussi en termes de création d'emplois de qualité). Il importe donc que la question de la valeur ajoutée du modèle de l'entreprise sociale – dont le moteur est le désir explicite de répondre aux besoins de la collectivité – soit étudiée de manière plus approfondie. À cet égard, il n'est pas anodin que la communication de 2011 de la Commission européenne⁷⁵ sur l'initiative pour l'entrepreneuriat social, préconise de « construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales ».

Le développement de l'entreprise sociale est-il un signe du désengagement de l'État-protecteur ou au contraire annonce-t-il une nouvelle gouvernance des biens communs selon les termes d'Ostrom? La réponse est nuancée. Si les instances publiques se bornent à développer des politiques de quasi-marché, en offrant à tous le même type de contrats sans prendre en compte les éventuels bénéfices collectifs corollaires, le rôle d'innovateur social des entreprises sociales se verra diminué, de même, très vraisemblablement, leurs capacités à résoudre ces problèmes collectifs. À l'inverse, si les instances publiques reconnaissent les caractéristiques des entreprises sociales et favorisent leur développement, elles pourront alors vraisemblablement contribuer, à leur manière, au bien commun comme au bien public.

Bibliographie générale

- AGES, (2007), « La société à finalité sociale », disponible sur le site <http://econosoc.be/?rub=services&page=legislation.sfs> consulté en 2010.
- AIKEN, M., (2006), « Towards market or state? Tensions and opportunities in the evolutionary path of three types of UK Social Enterprise », *Social Enterprises in Europe : Between Market, Public Policies and Communities*, ed. Nyssens, M., London, Routledge, p. 259-271.
- AIKEN, M., SPEAR, R., (2005), « Work integration Social Enterprises in the United Kingdom », *Working Paper Series*, 05/01, Liège, EMES European Research Network.
- ALLIANCE VILLES EMPLOI, (2007), *Clauses sociales et promotion de l'emploi dans les marchés publics*, Paris, AVE.
- ALPHANDERY, C., (1990), « Les structures d'insertion par l'économie », Paris, *La Documentation française*.
- ALPHANDERY, C., (2010), « Les pouvoirs publics n'ont pas donné à l'IAE les moyens de changer d'échelle », *Alternatives économiques*, Hors-série consacré à « L'insertion par l'économie », n° 44, mai, p. 11-13.
- ATOUT, E-I., (2010), Fédération wallonne des entreprises d'insertion, « Les entreprises d'insertion wallonnes en chiffres au 31 décembre 2009 ».
- AUDET, J., JULIEN, P-A., (2006), « L'entrepreneuriat social au Québec. L'exemple des centres de formation en entreprise et récupération », *Recherches sociographiques*, vol. 47, n° 1, p. 69-94.

75. SEC (2011) 1278 final.

- AUSTIN, J-E., LEONARD, B., REFICCO, E., WEI-SKILLERN, J., (2006), « Social Entrepreneurship : It's for Corporations too », NICHOLLS, A. (ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, p. 169-180.
- AUSTIN, J-E., SEKN, T., (2004), *Social Partnering in Latin America*, Cambridge, Mass, Harvard University.
- AVISE, (2008), « Les GEIQ, Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification. État des lieux et enjeux », *Les repères de l'Avise*, avec la collab. de CNE-GEIQ, disponible sur <http://geiq.net>
- BACCHIEGA, A., BORZAGA, C., (2001), « Social Enterprises as Incentive Structures », BORZAGA, C., DEFOURNY, J. (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge, p. 273-295.
- BATTAGLINI, M., DUNAND, C., (2005), « Les relations entre État et associations : quels modèles pour quelles relations ? », *Revue FEAS*, Genève, 2.2005, p. 12-21.
- BECKER, H., (1985), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié (éd. originale 1963).
- BEN-NER, A., VAN HOOMISSEN, T., (1991), « Nonprofit Organizations in the Mixed Economy », *Annals of Public and Cooperative Economy*, 62, 4, p. 520-550.
- BERTHOLET, G., (2009), « Les services de proximité dans le contexte des règles de concurrence européenne », HENRY, A., NASSAUT, S., DEFOURNY, J., NYSENS, M. (eds.), *Économie plurielle et régulation publique : le quasi-marché des titres-services en Belgique*, Académia Press, p. 12 -41.
- BIRCH, D., (1979), *The Job Generation Process*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
- BIRCH, D., (1981), « Who Creates Jobs ? », *The Public Interest*, n° 65, p. 3-14.
- BLATTMANN L., MERZ D., (2009), *Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration*, Zürich, Rüffer & Rubb.

- BODE, I., EVERS, A., SCHULZ, A., (2006), « Work integration social enterprises in Europe : can hybridisation be sustainable ? », *Social Enterprises in Europe : At the crossroads of market, public policies and civil society*, NYSENS, M. (ed.), London, Routledge, p. 237-258.
- BORDELEAU, D., (1997), « Entre l'exclusion et l'insertion : les entreprises d'insertion au Québec », *Économie et Solidarités*, vol. 28, n° 2, p. 75-93.
- BORNSTEIN, D., (2004), *How to Change the World : Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York, Oxford University Press.
- BORZAGA, C., DEFOURNY, J. (eds.), (2001). *The emergence of social enterprise*, London, New York, Routledge, p. 16-18.
- BORZAGA, C., LOSS, M., (2006), « Profiles and trajectories of participants in European work integration social enterprises », *Social Enterprises in Europe : At the crossroads of market, public policies and civil society*, NYSENS, M. (ed.), London, Routledge, p. 169-194.
- BORZAGA, C., MITTONE, L., (1997), « The Multi-stakeholder versus the Nonprofit Organization », *Discussion paper, 7*, Trente, Département d'économie, Université de Trente.
- BORZAGA, C., SANTUARI, A., (2003), « New Trends in the Nonprofit Sector in Europe : the Emergence of Social Entrepreneurship », OCDE, *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*, Paris, OCDE.
- BOURQUE, G-L., (2000), *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BROUARD, F., LARIVET, S., SAKKA, O., (2010), « Entrepreneuriat social et participation citoyenne », *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 1, n° 1, p. 46-64.
- BUCOLO, E., (2006), « French Social Enterprises : A Common Ethics for a Management Balancing the Various Objectives », NYSENS, M., (ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, London, Routledge, p. 59-71.

- BUCOLO, E., GARDIN, L., PHILIPPE, N., (2009), Les clauses sociales entre rationalité économique et construction sociopolitique, Rapport pour la Darès, Ministère du Travail, Paris, Crida.
- BURNS, T., STALKER, G-M., (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- CARNEIRO, P-M., HECKMAN, J., (2003), « Human Capital Policy », *IZA Discussion Paper*, n° 821. <http://ssrn.com/abstract=434544>.
- CASSIERS, I., REMAN, P., (2007), « Ambivalences de l'État-providence. À l'horizon d'un État social actif », *Informations sociales* 2007/6, n° 142, p. 18-24.
- CASTEL, R., (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- CECOP, (2009), *Coopératives et entreprises sociales*, Roelandts, B. (ed.), Bruxelles, CECOP publications.
- CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, (1999), *Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion*, Montréal.
- CES (Ulg), HIVA (KULeuven) et CERISIS (UCL), (2000), *Économie sociale. Enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*, Bruxelles, De Boeck.
- CHANIAL, P., LAVILLE, J-L., (2002), « L'économie solidaire: une question politique », *Mouvements*, n° 19, Paris, La Découverte, janvier-février, p. 11-20.
- CHARREAUX, G., (1997), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance. Théorie et Faits*, Paris, Economica.
- CLARKSON, M-B-E., (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *The Academy of Management Review*, 20 : 1, p. 92-117.
- CLEMENS, E-S., (2006), « The constitution of citizens: political theories of nonprofit organisations », éd. W.W. POWEL, R. STEINBERG, *The Nonprofit sector: a research handbook* (2e éd.), New Haven, Yale University Press, p. 207-220.

- CLÉMENT H., GARDIN L., (1999), *L'entreprise sociale*, Notes de l'Institut Karl Polanyi, disponible sur le web : www.karlpolanyi.org
- CNAR-IAE, (2009), *Guide des nouvelles modalités de conventionnement État-IAE*, janvier.
- CNEI, (1992), *La charte des entreprises d'insertion*, Paris, CNEI.
- CNLRQ, (2009), *L'Économie solidaire en pratique dans les Régies de quartier et de territoire*, Paris, Éditions du CNLRQ, disponible sur www.cnlrq.org
- COASE, R., (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, NS 4, p. 386-405.
- COCKX, B., DEFOURNY, A., DEJEMEPPE, M., VAN DER LINDEN, B., (2006), *Le nouveau système de suivi des chômeurs : une évaluation*, Département des sciences économiques, Institut de recherches économiques et sociales, Université catholique de Louvain. <http://www.uclouvain.be/4711.html>
- CODES, (2009), *Développer l'Entrepreneuriat social*, Paris, Avise, Livre Blanc disponible sur www.avise.org/es
- COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION DU QUÉBEC (CEIQ), (1995), *Charte des entreprises d'insertion*, Montréal.
- COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION DU QUÉBEC (CEIQ), (2002), *Le CEIQ : une histoire à évoquer aujourd'hui pour demain*, Montréal.
- COLLECTIF DES ENTREPRISES D'INSERTION DU QUÉBEC (CEIQ), (2004), *Les entreprises d'insertion : travail, formation, emploi*, Montréal : document préparé par le CEIQ.
- CORNFORTH, C., (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 : 1, p. 11-32.
- CORNFORTH, C., (ed.), (2003), *The Governance of Public and Non-profit Organisations*, Londres et New York, Routledge.
- CRIVELLI, L., BRACCI, A., AVILES, G., (2011), *I modelli di impresa sociale in Svizzera : Risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale*, FNR-DORE, projet n° 117954, Supsi, Mimeo.

- CROZIER, M., (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterÉditions.
- D'AMOURS, M., (2006), *L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalité et défis*, Montréal, ARUC/RQRP -Économie sociale, Éditions Saint-Martin.
- DARES, (2008), « L'insertion par l'économie en 2006 », *Premières synthèses*, n° 25.1, juin.
- DARES, (2009), « L'insertion par l'économie en 2007 », *Premières synthèses*, n° 17.2, avril.
- DAVISTER C., DEFOURNY J., GRÉGOIRE O., (2003), « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général », *Working Papers Series*, 03/11, Liège, EMES European Research Network.
- DAVISTER, C., DEFOURNY, J., GRÉGOIRE, O., (2004), « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union Européenne : un aperçu général », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, 293, p. 24-50.
- DAVISTER, C., DEFOURNY, J., GRÉGOIRE, O., (2004), « Work Integration Social Enterprises in the European Union : an Overview of Existing Models », *Working Papers Series*, 04/04, Liège, EMES European Research Network.
- DE JONCKHEERE, C., MEZZENA, S., MOLNARFI, C., (2008), *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie ; des politiques, des pratiques, des personnes, des paradoxes*, Genève : Les éditions.
- DEES, J-G, EMERSON, J., ECONOMY, P., (2001), *Enterprising Nonprofits : A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York, John Wiley and Sons.
- DEES, J-G., (1998). « Enterprising Nonprofits », *Harvard Business Review*, january-february, p. 55-67.
- DEES, J-G., ANDERSON, B-B., (2006), « Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought », *Research on Social Entrepreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, n° 3, p. 39-66.

- DEFOURNY, J., (2001), « From Third Sector to Social Enterprise », BORZAGA, C., DEFOURNY, J. (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, p. 296-311.
- DEFOURNY, J., DEVELETERE, P., (1999), « Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud », DEFOURNY, J., DEVELETERE, P., FONTENEAU, B., (eds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles-Paris, De Boeck Université, p. 25-50.
- DEFOURNY, J., DEVELETERE, P., FONTENEAU, B., (eds.), (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck Université.
- DEFOURNY, J., KUAN, Y-Y., (eds.), (2011), « Social Enterprise in Eastern Asia », *Social Enterprise Journal*, special issue, vol. 7, n° 1.
- DEFOURNY, J., LAVILLE, J-L, FAVREAU, L., (dir.), (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale, Un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer.
- DEFOURNY, J., NYSENS, M., (2010), « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 32-53.
- DEFOURNY, J., NYSENS, M., (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 319, p. 18-35.
- DEFOURNY, J., NYSENS, M., (2006), « Defining social enterprise », *Social Enterprise : At the crossroads of market, public policies and civil society*, London, Routledge, p. 3-26.
- DELAUNAY, J-M., DOMERGUE, M., DORIVAL, C., JEANNEAU, L., (2010), « Acteurs et partenaires de l'insertion : les réseaux nationaux », *Alternatives économiques*, Hors-série consacré à « L'insertion par l'économie », n° 44, mai, p. 13-43.
- DENNEULIN, F., (1999), « Secteur du bâtiment, état des lieux », *CNEI Mag*, Paris, CNEI, n° 7.

- DERAEDT, E., VAN OPSTAL, W., (2009), « Een monitor voor de sociale inschakelingseconomie », *Vlaanderen. Resultatenrapport*, Leuven, Katholieke Universiteit Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie/Katholieke Universiteit Leuven. HIVA.
- DiMAGGIO, P., POWELL, W-W., (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, avril, p. 147-160.
- DTI, (2001), « Researching Social Enterprise, Final Report to the Small Business Service », London.
- DTI, (2002), « Social Enterprise, Strategy for Success. HMSO », London.
- DONALDSON, T., PRESTON, L-E., (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, 20, 1, p. 65-91.
- DU TERTRE, C., (1999), « Les services aux personnes: vers une régulation conventionnée et territorialisée? », *L'année de la régulation*, Paris, La Découverte, Recherches, n° 1, p. 213-237.
- DUJARDIN, A., MERTENS, S., (2008), « Contours statistiques des sociétés de l'économie sociale », *E-Note6*, chaire CERA.
- DUJARDIN, A., MERTENS, S., VAN OPSTAL, W., (2008), « La société à finalité sociale », VAN OPSTAL, W., GIJSELINCKX, C., DEVELTERE, P., (éd.), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques*, Acco, Leuven, p. 119-150.
- DUNAND, C., (2008), « Économie sociale et solidaire: "poisson pilote" ou "voiture-balai" de la nouvelle économie? », *Bulletin Vert*, n° 9, Genève, janvier-février, p. 7-8.
- DUNAND, C., Du PASQUIER, A., (2006), *Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion: les entreprises d'insertion*, Genève, IES éditions.
- ELKOUZI, N., (sous la direction de MALO M-C), (2001), *Alliances stratégiques et apprentissages: Comité économie sociale Inter-CDEC*,

- Collectif des entreprises d'insertion du Québec*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- EME, B., (2005), *Sociologie des logiques d'insertion. Processus socio-politiques et identités*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, Sciences Po.
- EME, B., (2006), « Espaces publics », LAVILLE, J-L., CATTANI, A-D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Folio, p. 358-365.
- EME, B., GARDIN, L., (2002), « Les structures d'insertion par l'économie en France », *EMES Working Papers* n° 02/07 disponible sur www.emes.net.
- EME, B., GARDIN, L., (2002), « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France », *EMES Working Papers*, n° 02/01 disponible sur www.emes.net
- EME, B., LAVILLE, J-L., (1988), *Les petits boulots en question*, Paris, Syros.
- EME, B., GARDIN, L., HADDAB, K., REGNAULT, B., (1991), *Solidarité et entreprises insérantes. Évaluation socio-économique de l'action expérimentale GIEPP de soutien à la création d'entreprises insérantes*, étude réalisée pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Paris, CRIDA-LSCI, CNRS.
- EME, B., LAVILLE, J-L., (2006), « Économie solidaire (2^e) », LAVILLE J-L., CATTANI A-D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Folio, Gallimard, p. 303-312.
- EMERSON, J., (2006), « Moving Ahead Together: Implications of a Blended Value Framework for the Future of Social Entrepreneurship », NICHOLLS, A., (ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press, p. 391-406.
- EMERSON, J., TWERSKY, F., (1996), *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*, San Francisco, Roberts Foundation.
- EMPLOI-QUÉBEC, (2010), *Rapport statistique sur les individus, entreprises et organismes participant aux interventions des Services publics*

- d'emploi pour l'année 2009-2010*, Québec, Gouvernement du Québec.
- ESPING-ANDERSEN, G., (1999), *The Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press.
- EUROPEAN COMMISSION, (2006a), « Flexibility and security in the EU labour markets: the effects of labour markets policies and "flexicurity" regimes », *Employment in Europe Report*, p. 75 -118.
- EUROPEAN COMMISSION, (2006b), « Effective European Active Labour Market Policies », *Employment in Europe Report*, p. 119-164.
- EUROPEAN COMMISSION, (2009), *Employment in Europe*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit D.1, Manuscript completed in October 2009, Brussels.
- EUROPEAN COMMISSION, (2011), « EU Employment and Social Situation », *Quarterly review*, June 2011.
- EVERS, A., (2001), « The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises », *The Emergence of Social Enterprise*, BORZAGA, C., DEFOURNY, J. (eds), London, Routledge, p. 296-311.
- FAURE, A., POLET, G., WARIN, P., (dir.), (1995), *La construction du sens dans les politiques publiques. Débats autour de la notion de référentiel*, Paris, L'Harmattan.
- FONTAN, J.-M., (2007), « Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux », Montréal, *Cahier de L'ARUC-ES*, n° RQ-03-2007.
- FONTAN, J.-M., (1994), « Le développement économique communautaire québécois: éléments de synthèse et point de vue critique », *Lien social et Politiques-RIAC*, n° 32, Éditions Saint-Martin, p. 115-126.
- FONTAN, J.-M., ALLARD, J., DANSEREAU, B., DEMERS, A. et J., (1992), *Les Corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au*

- développement local de l'économie*, Montréal, Thèse de doctorat, Département de sociologie, Université de Montréal.
- FRAISSE, L., (2003), « Économie solidaire et démocratisation de l'économie », *Hermès, Économie solidaire et démocratie*, n° 36, Paris, CNRS Éditions, p. 137-145.
- FREEMAN, R.-E., (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- FUSULIER, B., MERTENS, S., (1995), « Les entreprises de formation par le travail », *Rapport final au projet d'évaluation des pratiques des EFT*, EFT Consultance.
- GADREY, J., (2004), « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », *Rapport de synthèse pour le programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région »*.
- GAGNÉ, B., JORAND, Y., (2010), *Contrat d'études prospectives des ateliers et chantiers d'insertion*, à la demande de DEGEFP et d'Uniformation, Lyon, ESSOR.
- GARDIN, L., (2006), « A variety of resource mixes inside social enterprises », *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, NYSSSENS, M. (ed.), London and New York, Routledge, p. 111-136.
- GARDIN, L., (2006 b.), *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, Toulouse, Érès.
- GARDIN, L., (2008), « L'approche socio-économique des associations », HOARAU, C., LAVILLE, J.-L., *La gouvernance des associations. Sociologie, économie, gestion*, Toulouse, Érès, p. 95-110.
- GARDIN, L., LAVILLE, J.-L., (2009), « Entreprises sociales et nouvelles solidarités en Europe », *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, LAVILLE, J.-L., GLÉMAIN, P. (dir), Paris, Desclée de Brouwer, p. 291-376.
- GAUTIÉ, J., (2006), « Flexibilité et/ou sécurité: la France à la recherche d'un modèle », *Cahiers français*, n° 330.

- GRANOVETTER, M., (1985), « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », traduction française in GRANOVETTER, M., (2000), *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 75-114.
- GRANOVETTER, M., (2000), « L'ancienne et la nouvelle sociologie économique : histoire et programme », GRANOVETTER, M., *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, extrait de FRIEDLAND, R., ROBERTSON, A-F. (Ed), (1990), *Beyond Marketplace. Rethinking Economy and Society*, New York, Adeline de Gryter.
- GRANOVETTER, M., (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GREENWOOD, R., SUDDABY, R. (2006), « Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms », *Academy of Management Journal*, 49, p. 27-48.
- GRÉGOIRE, O., (2004), « Pluralité de parties prenantes et d'objectifs dans les entreprises sociales d'insertion », *Reflets et Perspectives de la vie économique. Entreprises sociales et volontariat*, Bruxelles, De Boeck Université, XLIII(3), p. 73-79.
- GUI, B., (1991), « The Economic Rationale for the Third Sector », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62 : 4, p. 551-572.
- HANSMANN, H., (1996), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- HATCH, M-J., (1999), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HEISZ, A., STATISTIQUE CANADA, (2007), « Inégalité et redistribution du revenu au Canada : 1976 à 2004 », Ottawa, *Statistique Canada, Division des études analytiques*, n° 11F0019MIF-n° 298, coll. Document de recherche.
- HELMIG, B., JEGERS, M., LAPSLEY, I., (2004), « Challenges in Managing NPO : A Research Overview », *Voluntas*, 15, 2 : p. 101-116.
- HENRY, A., NASSAUT, S., DEFOURNY, J., NYSENS, M., (2009), *Économie plurielle et régulation publique. Le quasi-marché des titres-services en*

- Belgique*, Politique scientifique fédérale, Gand, Academia Press.
- HENRY, N., MEDHURST, J., LYTTLE, J., (2006), *Review of the Social Enterprise Strategy : Small Business Service*, Londres : Final Report, GHK.
- HICKS, A., KENWORTHY, K., (2003), « Varieties of welfare capitalism », *Socio-Economic Review*, 1, p. 27-61.
- HIRSCHMANN, A-O., (1970), *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Face au déclin des entreprises et des institutions), Harvard University Press.
- HIRSHMANN, A.O., (1980), *Shifting Involvements – Private Interest and Public Action*, Princeton, Princeton University Press.
- HULGÅRD, L., BISBALLE, K., (2004), *Resource Mix in Danish Work Integration Social Enterprises*, PERSE project research report, Liège : EMES European Research Network (non publié).
- HULGÅRD, L., SPEAR, R., (2006), « Social entrepreneurship and the mobilisation of social capital in European social enterprises », *Social Enterprises in Europe : at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Nyssens, M. (Ed.), London, Routledge, p. 85-108.
- HUYBRECHTS, B., (2009), *Explaining Organisational Diversity in Fair Trade Social Enterprises*, PhD Thesis in Management Sciences, HEC Management School, University of Liège.
- INTERFACE, (2004), *Étude sur les besoins de la clientèle jeunesse des entreprises d'insertion montréalaises*, Coopérative de travail Interface, Montréal.
- JETTÉ, C., (2008), *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-Providence : trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JOBERT B., MULLER P., (1987), *L'État en action, politiques publiques et corporatismes*, Paris, PUF.

- JOHNSON, S., (2000), *Literature Review on Social Entrepreneurship*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, novembre 2000.
- JOHNSON, S., (2003), *Young Social Entrepreneurs in Canada*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, mai 2003.
- JORDAN, J-E., (1990), « The Multi-stakeholders Concept of Organization », *Yearbook of Co-operative enterprise* 1989, Oxford, Plunkett Foundation.
- KEHRLI, C., (2007), *Entreprises sociales en Suisse. Caractéristiques. Intérêt. Questions*, Rapport, Lucerne, Caritas.
- KERLIN, J., (2006), « Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from our Differences », *Research on Social Entrepreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, n° 3, p. 105-125.
- KLEIN, J-L., FONTAN, J-M., HARRISSON, J-M., DENIS, LÈVESQUE, B., (2009), « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation », Montréal, *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES/UQAM)*, coll. Études théoriques, n° ET0907.
- KRASHINSKY, M., (1997), « Stakeholder Theories of the Non-profit Sector: One Cut at the Economic Literature », *Voluntas*, 8, 2: p. 149-161.
- LABIE, M., (2005), « Économie sociale, tiers-secteur, non-profit : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », FINET, A., (ed.), *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Bruxelles, De Boeck, p. 101-124.
- LAVILLE, J-L., (1990), « Économie et solidarité : pour une nouvelle problématique du changement institutionnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, volume LXXXIX, p. 189-312.
- LAVILLE, J-L., (1997), « La crise de la condition salariale : emploi, activité et nouvelle question sociale », *Le travail, quel avenir?*, Paris, Folio-Gallimard, p. 35-81.
- LAVILLE, J-L., (dir.), (2007), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Hachette-Litterature, Pluriel.

- LAVILLE, J-L., (dir.), (2011), *L'économie solidaire*, Paris, CNRS-Éditions
- LAVILLE, J-L., NYSENS, M., (2001), « The Social Enterprise. Towards a Theoretical Socio-economic Approach », BORZAGA, C., DEFOURNY, J., (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge, p. 312-332.
- LAVILLE, J-L., NYSENS, M., (dir., 2001), *Les services sociaux entre associations, État et marché. L'aide aux personnes âgées*, Paris, La Découverte.
- LAWRENCE, P., LORSCH, J., (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LAWRENCE, T-B., SUDABBY, R., (2006), « Institutions and Institutional Work », Clegg, S. R., (ed.), *Handbook of organization studies* (2^e éd.), Londres, Sage, p. 215-254.
- LASAIRE, (1991), *Les entreprises de formation-production*, Acte du séminaire organisé par la Délégation à la formation professionnelle et Lasaire, Saint-Étienne, ronéo LASAIRE, octobre 1991.
- LEMAÎTRE, A., (2006), *L'insertion par le travail des personnes défavorisées. Analyse des entreprises sociales d'insertion en Région wallonne*, Prix Roger Vanthournout, Bruxelles, éditions Luc Pire Electronique.
- LEMAÎTRE, A., (2009), *Organisations d'économie sociale et solidaire. Lectures de réalités Nord et Sud à travers l'encastrement politique et une approche plurielle de l'économie*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- LÈVESQUE, B., (2002), *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, cahier I-02-2002.
- LÈVESQUE, B., MALO, M-C., GIRARD, J-P., (1999), *L'ancienne et la nouvelle économie sociale : deux dynamiques, un mouvement ? Le cas du Québec*, Montréal, Chaire de Coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal.
- LIÉNARD, G., (2001), *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*, Sprimont, Mardaga.

- LIPIETZ, A., (2001), *Pour le tiers-secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi, comment ?*, Paris, Coédition La Découverte-La Documentation française.
- LOQUET, P., (2004), *Les outils et structures de l'insertion par l'activité économique*, Voiron, Éditions de la lettre du cadre territorial.
- MAIR, J., MARTI, I., (2006), « Social Entrepreneurship Research : a Source of Explanation, Prediction and Delight », *Journal of World Business*, n° 41, p. 36-41.
- MAIR, J., ROBINSON, J., HOCKERTS, K., (eds.), (2006), *Social Entrepreneurship*, New York, Palgrave Macmillan.
- MARQUIS, É., (2006), *Canada, les travailleurs pauvres de plus en plus nombreux*, *World Socialist Web Site*, consultée en octobre 2009 : http://www.wsws.org/francais/News/2006/mai06/110506_pauvreCanada.shtml
- MARTIN, J., (2000), « What works among active labour market policies : evidence from OECD countries' experiences », *OECD Economic Studies*, n° 30, 2000/I, p. 79-113.
- MCAULEY, J., DUBERLEY, J., JOHNSON, P., (2007), *Organization Theory. Challenges and Perspectives*, Pearson Education Harlow, Prentice Hall.
- MCGUIRE, T., GRANOVETTER, M., SCHWARZ, M., (1993), « Thomas Edison and the Social Construction of the Early Electricity Industry in America », SWEDBERG, R., *Explorations in Economic Sociology*, New York, Russel Sage Foundation, p. 213 -248
- MIDDLETON, M., (1987), « Nonprofit Boards of Directors : Beyond the Governance Function », POWELL, W.W. (ed.) *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, New Heaven, Yale University Press.
- MILGROM, P., ROBERTS, J., (1992), *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, (1998), *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*, Québec, Emploi-Québec, Gouvernement du Québec.

- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, (1996), *Un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi : la réforme de la sécurité du revenu*, Québec, Gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE L'EMPLOI, (1988), « Circulaire du 20 avril 1988 concernant le soutien aux entreprises d'insertion », Paris, *Journal officiel*.
- MINTZBERG, H., (1983), *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H., (1983), *Structures et dynamiques des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H., (1985), « The Organization as Political Arena », *Journal of Management Studies*, 22, p. 133-154.
- MITCHELL, RONALD, K., AGLE, BRADLEY, R., WOOD, D., J., (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, oct., p. 853-886
- MOUVES, 2010, *L'entrepreneuriat social, une chance pour l'économie sociale*, Paris, Mouves, disponible sur www.mouves.org
- NICHOLLS, A., (2006), « New Models of Sustainable Social Change », *Social Entrepreneurship*, New York, Oxford University Press.
- NYSENS, M., (ed.), 2006, *Social Enterprise at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- NYSENS, M., PETRELLA, F., (2009), « Finalité sociale et partenariat public-privé dans l'offre de services quasi collectifs locaux : une forme innovante de propriété », *Économie et Sociétés*, 10(4), p. 747-774.
- O'HARA, P., O'SHAUGHNESSY, M., (2004), « Work Integration Social Enterprises in Ireland », *Working Paper Series*, 04/03, Liège, EMES European Research Network.
- O'SHAUGHNESSY, M., (2006), « Irish social enterprises : challenges in mobilising resources to meet multiple goals », in *Social Entrepri-*

- ses in Europe : at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, NYSENS, M. (ed.), London, Routledge, p. 137-143.
- OSTROM, E., (2005), *Unlocking Public Entrepreneurship and Public Economies*, Working Papers DP2005/01, World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).
- OUTREQUIN, P., POTIER, A., SAUVAGE, P., (1986), *Les entreprises alternatives*, Paris, Syros.
- PÄTTINIEMI, P., « A plurality of logics behind Finnish social enterprises », *Social Enterprises in Europe : at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, NYSENS, M. (ed.), London, Routledge, p. 157-168.
- PEREDO, A-M., MCLEAN, M., (2006), « Social Entrepreneurship : A Critical Review of the Concept », *Journal of World Business*, 41, p. 56-65.
- PERISTA, H., NOGUERIA, S., (2004), « Work Integration Social Enterprises in Portugal », *Working Paper Series*, 04/06, Liège : EMES European Research Network.
- PERROW C., (1986), *Complex Organizations : A Critical Essay* McGraw-Hill.
- PESTOFF, V-A., (1995), « Local Economic Democracy and Multi-stakeholders Cooperatives », *Journal of Rural Cooperation*, XXIII, 2 : p. 151-67.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G., (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- PIOTET, F., SAINSAULIEU, R., (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, ANACT.
- PLATTEAU, A., NYSENS, M., (2004), « Profils et trajectoires des travailleurs dans les entreprises sociales d'insertion », *Reflets et Perspectives de la vie économique. Entreprises sociales et volontariat*, Bruxelles, De Boeck Université, XLIII(3), p. 51-61.

- POLANYI, K., (1944), *The Great Transformation. The political and economic origins of our time*, Boston, Beacon Press.
- POLANYI, K., (1983), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- POLANYI, K., (1975), « L'économie en tant que procès institutionnalisé », POLANYI, K., ARENSBERG, C. (dir.), *Les systèmes économiques dans la théorie et dans l'histoire*, Paris, Librairie Larousse, p. 239-260.
- POLANYI, K., (2007), « Le sophisme économiciste », *Revue du MAUSS semestrielle*, avec Karl Polanyi, contre la société du tout marchand, n° 29, p. 63-79.
- POLANYI, K., (2011), *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, traduit et présenté par B. Chavance, Paris, Flammarion.
- POUR LA SOLIDARITÉ (2011), *Services sociaux d'intérêt général : entre finalité sociale et libre-concurrence*, Bruxelles.
- RAO, H., (1998), « Cavcat emptor : The construction of nonprofit consumer watchdog organisations », *American journal of sociology*, 103(4), p. 912-961.
- RIVERIN, N., (2006), *L'entrepreneuriat social, une force tranquille*, Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J-A., Bombardier, HEC.
- ROELANTS, B., (2009), *Cooperatives and Social Enterprises. Governance and Normative Frameworks*, Brussels, CECOP Publications.
- SALAMON, L., ANHEIER, H., LIST, R., TOEPLER, S., SOKOLOWSKI, S., AND ASSOCIATES, (1999), *Global Civil Society : Dimension of the Nonprofit sector*, Baltimore, John Hopkins University.
- SAVITZ, A., (2006), *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social, and Environmental Success — And How You Can Too*, Jossey-Bass/Wiley.
- SAW, (2011), Directive « services » et SSIG : transposition et perspectives, collection analyse.

- SEN, Amartya K., (1985), *Commodities and Capabilities*, Oxford, Oxford University Press.
- SKLOOT, E., (1987), « Enterprise and Commerce in Non-profit Organizations », POWELL W.W. (ed.), *The Non-profit Sector: a Research Handbook*, New Haven, CT, Yale University Press.
- STRYAN, Y., (2006), « Sweden: social enterprises within a universal welfare state model », NYSENS, M. (ed.), *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, p. 206-221.
- TATTINI, A-V., BRUTTIN, M-D., (2006), « Entreprises sociales d'insertion en Suisse: une première approche », *Cahiers de l'ARUC*, Montréal.
- THOMPSON, J-D., (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw Hill.
- TIROLE, J., (1994), « The Internal Organisation of Governments », *Oxford Economic Papers*, 46, p. 1-29.
- TREMBLAY, D-G., FONTAN, J-M., (1994), *Le développement économique local: la théorie, les pratiques, les expériences*, Québec, Télé-université.
- ULYSSE, P-J., LESEMAN, F., (2005), *Citoyenneté et pauvreté: politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- UNDP, EMES, (2008), *Social enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation, an examination of the concept and practice in Europe and the Commonwealth of independent states*.
- VAILLANCOURT, Y., (2008), « Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques », Montréal, *Cahiers du LAREPPS*, n° 08-01.
- VALADOU, C., BORDELEAU D., (1995), *Agir pour l'insertion: initiatives d'insertion par l'économie au Québec*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire.

- VALADOU, C., RUFO, B., BORDELEAU, D., (1995), *Les entreprises d'insertion au Québec: état des lieux*, Montréal, document préparé pour le Collectif des entreprises du Québec.
- VIDAL, I., CLAVER, N., (2004), « Work Integration Social Enterprises in Spain », *Working Paper Series*, 04/05, Liège, EMES European Research Network.
- WEISBROD, B., (1988), *The Nonprofit Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- WHITLEY, B-E., JR., KITE, M-E., (2006), *The psychology of prejudice and discrimination*, Belmont, CA, Thomson-Wadsworth.
- WILLIAMSON, O., (1975), *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- WILTHAGEN, T., TROS F.H., (2004), « The Concept of Flexicurity: a New Approach to Regulating Employment and Labour Markets », *Transfer, European Review of Labour and Research*, vol. 10, n° 2.
- WOODWARD, J., (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- YALNIZIAN, A., (2010), *The Rise of Canada Riches 1 %*, Ottawa, Centre canadien des politiques alternatives.
- YAROCHEWSKI, C., (2004), « Comment les entreprises d'insertion québécoises résistent au *workfare* », *La lettre de l'insertion par l'activité économique*, n° 100, Paris, p. 3-4.
- YOUNG, D., SALAMON, L-M., (2002), « Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition », SALAMON, L-M. (ed.), *The State of Nonprofit America*, Washington DC, Brookings Institution, p. 423-446.
- YUNUS, M., (2008), « Creating a world without poverty », *PublicAffairs*.
- YUNUS, M., (2010), *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*, Public Affairs.

Index des encadrés, figures et tableaux

- Encadré 2.1 : L'échantillonnage des entreprises sociales d'insertion pour le projet Perse, p. 58.
- Encadré 3.1 : Les clauses d'insertion en France, p. 93-94.
- Encadré 6.1 : Le statut de société à finalité sociale, p. 158.
- Encadré 6.2 : Les agréments des entreprises sociales d'insertion en Belgique, p. 162-163.
- Encadré 8.1 : Caractéristiques des jeunes participants des entreprises d'insertion québécoises, p. 235-236.
- Encadré 9.1 : Quel modèle d'entreprise sociale d'insertion en Suisse?, p. 256-260.
- Figure 1.1 : L'entreprise sociale comme pont entre les secteurs coopératif et associatif, p. 24.
- Figure 2.2 : Les modes d'intégration des entreprises sociales d'insertion, p. 63.
- Figure 5.1 : Intégration de critères socio-politiques dans les contrats de ventes, p. 141.
- Figure 5.2 : Le processus d'institutionnalisation des ESI dans les pays de l'Union européenne, p. 152.
- Tableau 2.1 : Taux d'emploi % (population de 15 à 65 ans), p. 38.
- Tableau 2.2 : Type de production des entreprises sociales d'insertion, p. 60.
- Tableau 3.1 : Hybridation générale des ressources dans les ESI, p. 71.
- Tableau 3.2 : Prise en compte des objectifs sociaux et socio-politiques par les acheteurs, p. 73.
- Tableau 3.3 : Types de ressources des ESI suivant les pays, p. 78.
- Tableau 3.4 : Origines des ressources des ESI suivant les pays, p. 78.

- Tableau 3.5 : Types d'hybridation des ressources des entreprises sociales d'insertion, p. 80.
- Tableau 3.6 : Caractéristiques des entreprises sociales d'insertion selon leur hybridation des ressources, p. 87-88.
- Tableau 3.7 : Corrélation entre la réciprocité et les autres principes économiques, p. 92.
- Tableau 4.1 : Classement des objectifs dans les entreprises sociales d'insertion européennes, p. 102.
- Tableau 4.2 : Le poids respectif des objectifs au sein des entreprises sociales d'insertion européennes, p. 103.
- Tableau 4.3 : Répartition selon le nombre de parties prenantes impliquées, p. 111.
- Tableau 4.4 : Influence des parties prenantes dans les entreprises sociales d'insertion « multi-stakeholder », p. 114.
- Tableau 4.5 : Importance relative des objectifs dans les entreprises d'insertion *single-stakeholder* et *multi-stakeholder*, p. 118.
- Tableau 5.1 : Répartition de certaines catégories d'ESI en fonction du type de promoteurs, p. 130.
- Tableau 5.2 : Les ESI et les politiques publiques dans les pays de l'Union européenne, p. 137.
- Tableau 6.1 : Nombre d'entreprises sociales d'insertion agréées en Belgique, p. 163.
- Tableau 6.2 : Les membres des conseils d'administration des ESI, p. 172.
- Tableau 6.3 : ESI et hybridation des ressources, p. 177.
- Tableau 7.1 : Les champs institutionnels d'émergence des structures d'insertion par l'activité économique, p. 189.
- Tableau 7.2 : Nombre de SIAE et de salariés en insertion, p. 198.
- Tableau 7.3 : Les critères de l'entreprise sociale et les structures d'insertion par l'activité économique en France, p. 213.
- Tableau 8.1 : Nombre de nouvelles participations pour l'année financière 2009-2010 dans les entreprises d'insertion selon différents critères, p. 234.

Les auteurs

Elisabetta BUCOLO, docteure en sociologie, elle travaille depuis 2000 comme chercheuse au Crida, Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie (www.crida-fr.org) et est membre du Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE – Unité mixte de recherche, CNAM-CNRS). Ses intérêts de recherche portent sur le capital social, les entreprises sociales, le commerce équitable et l'évaluation des associations. Elle a publié, en collaboration, *Le commerce équitable. Produire, vendre et consommer autrement*, Syllepse, Paris, 2009, et a contribué à l'ouvrage *La démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale*, sous la direction de J. Haeringer, Desclée de Brouwer, Paris, 2008.

Sara CAMPI est docteure en gestion. Elle a été chercheuse associée au Centre d'économie sociale de l'université de Liège. Ses recherches portent sur les entreprises sociales et la responsabilité sociale des entreprises ainsi que sur les relations entre associations et pouvoirs publics.

Catherine DAVISTER, sociologue, a été chargée de recherches à la Chaire Cera « Entrepreneuriat et Management en Économie sociale » au Centre d'économie sociale de l'université de Liège. Ses travaux portent sur les entreprises sociales d'insertion en Europe et sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale. Sur cette dernière thématique, elle a contri-

bué à l'ouvrage *La gestion des entreprises sociales* (dirigé par S. Mertens, Edipro, 2010) et publié avec Y. Comeau dans la *Revue internationale de psychologie* (2008).

Jacques DEFOURNY, docteur en économie, est professeur d'économie sociale et de systèmes économiques comparés à HEC-École de gestion de l'université de Liège, ainsi que directeur du Centre d'économie sociale (CES – www.ces.ulg.ac.be) depuis 1992. Coordinateur du Réseau EMES (www.emes.net) pendant son premier projet de recherche, il en a assuré la présidence jusqu'en 2010. Ses recherches portent, notamment, sur les approches conceptuelles et analytiques de l'économie sociale et de ses différents types d'organisations (coopératives, associations, mutuelles, entreprises sociales, etc.) dans les pays industrialisés et dans les pays en développement, l'analyse comparée de l'entrepreneuriat social en Europe, aux États-Unis et en Asie de l'Est. Jacques Defourny a coordonné les premiers travaux sur les entreprises sociales d'insertion en Belgique, avec *Développer l'entreprise sociale* (Fondation Roi Beaudouin, 1994), puis en Europe avec *Insertion et nouvelle économie sociale* (avec L. Favreau et J.-L. Laville, Desclée de Brouwer, 1998), et plus globalement sur l'entreprise sociale avec *The Emergence of Social Enterprise* (avec C. Borzaga, Routledge, 2001 et 2004).

Bernard EME, sociologue, est professeur à l'université de Lille-I, chercheur au Clersé, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (<http://clerse.univ-lille1.fr/>) où il coanime le programme Mobilisations, engagement, constructions identitaires et territoires (Mecit). Il est également associé au LISE et cofondateur du Crida. Ses recherches portent sur : les constructions identitaires dans des sociétés postintégration ; les politiques publiques, la démocratie participative et les pratiques civiques ordinaires ; les engagements des mondes associatifs, représentations et pratiques des mobilisations postcoloniales ; les politiques publiques

et pratiques d'insertion, l'économie solidaire et la transformation des pratiques professionnelles dans le travail social : la précarisation du travail et la transformation des régulations publiques.

Christophe DUNAND, chargé de cours en économie sociale et solidaire à la Haute école de gestion de Genève. Directeur de Réalise, une des grandes entreprises sociales d'insertion de Suisse, environ cent personnes y travaillent dans le cadre d'un stage d'insertion formateur (www.realise.ch) en vue de retourner sur le marché de l'emploi principal. Il est l'auteur avec Anne-Lise Du Pasquier de « Travailler pour s'insérer, Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises de réinsertion », éditions IES. Il est l'auteur avec A. L. Dupasquier de *Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises d'insertion*, IES Éditions, Genève, 2006.

Jean-Marc FONTAN, docteur en sociologie, professeur-chercheur au département de sociologie de l'université du Québec à Montréal, ses travaux et son enseignement portent sur le renouveau de la sociologie économique. Il est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (www.crisis.uqam.ca). Il coordonne l'Incubateur universitaire Parole d'excluEs (<http://iupe.wordpress.com/>) voué à l'accompagnement de regroupements de citoyens dans la revitalisation socio-économique d'îlots urbains montréalais fortement affectés par des problèmes d'exclusion socio-économique. Ses deux dernières contributions scientifiques sont : « La recherche partenariale en économie sociale. L'expérience québécoise », dans Bouchard, M., (dir.), 2011, *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale », p. 63-88, et : « Développement territorial et innovation sociale », dans Bellamare, G., Klein, J.-L., 2011, *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale », p. 17-42.

Laurent GARDIN, titulaire d'un doctorat en sociologie est maître de conférences à l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, et chercheur à l'Institut du développement et de la prospective où il codirige l'axe de recherche Innovations, territoires et inclusion sociale (www.univ-valenciennes.fr/IDP). Ancien chargé de recherches au Crida, il est aussi associé au LISE, membre de EMES et du Réseau interuniversitaire en économie sociale et solidaire (www.riuess.org). Ses thèmes de recherche portent plus particulièrement sur la création de nouvelles activités, les organisations d'économie sociale et solidaire, leurs rapports avec les politiques publiques et plus largement sur les rapports entre économie et démocratie. Il est l'auteur, en 2006, de : *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, chez Érès. Récemment, il a rédigé avec I. Bode et M. Nyssens, « Quasimarketisation in domiciliary care: Varied patterns, similar problems? », *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 31, issue 3/4, p. 222-235, et a contribué au *Dictionnaire Proudhon*, co-dirigé par C. Gaillard et G. Navet, Aden, Bruxelles, 2011.

Olivier GRÉGOIRE, économiste, a été assistant au Département d'économie de l'université de Liège et chercheur au Centre d'économie sociale. Ses travaux ont porté sur les entreprises de travail adapté en Belgique puis plus globalement sur les différents modèles d'entreprises sociales d'insertion, en particulier dans le cadre du programme Perse.

Benjamin HUYBRECHTS, docteur en sciences économiques et de gestion, est chargé de cours à HEC-École de gestion de l'université de Liège (Belgique). Il est titulaire de la chaire SRIW-Sowecsom « Management en Économie sociale » au sein du Centre d'économie sociale (www.ces.ulg.ac.be). Il est responsable de plusieurs cours au sein de la filière spécialisée en « Management des Entreprises sociales » à HEC-ULg et d'un séminaire doctoral en entrepreneuriat social. Ses recherches portent notamment sur

l'entreprise sociale et la théorie institutionnelle, l'innovation sociale, les modèles organisationnels hybrides, les logiques institutionnelles, la gouvernance, et les processus d'institutionnalisation dans des domaines tels que le commerce équitable, les énergies renouvelables et la coopération au développement. Il a publié récemment *Fair Trade Organizations and Social Enterprise: Social innovation through Hybrid Organization Models*, Routledge, London and New York, 2012 et, avec A. Nicholls, « Social entrepreneurial: what it is and what it isn't », in C. K. Volkman, K. O. Tokarski et K. Ernst (eds), *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion With Case Studies*, Springer/Gabler, Wiesbaden.

Andreia LEMAÎTRE, docteur en sciences sociales et politiques, elle est chargée de cours à l'université catholique de Louvain (Belgique). Elle est membre du Centre d'études du développement (DVL) et du Centre interdisciplinaire de recherche travail, état et société (Cirtes). Elle enseigne, notamment, les « Théories du développement », « Histoire et courants de pensée en économie » et la gestion de projets. Après avoir participé à la recherche européenne sur les entreprises sociales d'insertion, elle a séjourné deux ans à Rio de Janeiro pour y réaliser une thèse de doctorat intitulée « Organisations d'économie sociale et solidaire. Lecture de réalités Nord et Sud à travers l'encastrement politique et une approche plurielle de l'économie » (Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2009).

Jean-Louis LAVILLE est de formation initiale économique. Docteur en sociologie, il est professeur au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam, Paris), titulaire de la chaire Relations de service (<http://relations-service.cnam.fr/>) et membre, cofondateur, du LISE, CNAM-CNRS (www.lise.cnrs.fr). Il est co-fondateur du Crida, l'un des fondateurs du réseau européen EMES et l'un des coordonnateurs du réseau Riless (Red de Investigadores Latinoa-

americanos de Economía Social y Solidaria). Ses recherches portent sur la sociologie économique, la sociologie des services et de l'association, l'économie sociale et solidaire et les liens entre action publique et démocratie.

Marthe NYSENS, docteur en économie, est professeure d'économie sociale au département d'économie de l'université catholique de Louvain (www.uclouvain.be/marthe.nyssens) où elle coordonne une équipe de recherche sur l'économie sociale et les politiques sociales au sein du Centre de recherches interdisciplinaires travail, État et société (Cirtes). Elle est un membre fondateur du réseau EMES, réseau européen qui fédère des centres de recherches autour des problématiques de l'économie sociale et solidaire et de l'entreprise sociale. Son travail se focalise sur les approches conceptuelles du tiers-secteur et sur les liens entre ces organisations et les politiques publiques, tant dans les pays Européens que les pays du Sud. Elle a été la coordinatrice scientifique du projet Perse qui portait sur l'analyse comparée des entreprises sociales d'insertion, support de cet ouvrage. Elle a été la coordinatrice scientifique du projet Perse, qui a donné lieu à la publication de *Social Enterprise* (Routledge, 2006). Elle a récemment coordonné un numéro spécial sur « Le développement des quasi-marchés dans l'aide à domicile : une perspective européenne » (*Annales de l'économie publique et coopérative*, 2010 : 81[4]).

Yanick NOISEUX, docteur en sociologie, est chargé de cours à HEC-Montréal, il est chercheur au Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation (www.ceim.uqam.ca) et à l'Institut de recherches et d'études féministes (www.iref.uqam.ca). Ses travaux actuels portent sur le syndicalisme, l'organisation collective des travailleurs atypiques, les politiques sociales liées au travail et la gouvernance globale du travail. Il a récemment publié « Mondialisation, travail atypique et précarisation : le travail migrant temporaire au Québec », *Recherches sociographiques*, Québec, 2012, et

« Le travail atypique au Québec : les femmes au cœur de la dynamique de centrifugation de l'emploi », *Revue Labour/Le travail*, n° 67, Athabasca University, Edmonton, 2011, p. 95-120.

Table

Introduction	7
---------------------------	---

Partie I

Repères internationaux

1. Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale	13
2. Les profils d'entreprises sociales d'insertion	37

Partie II

Questions transversales

3. Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales	67
4. Les entreprises sociales d'insertion : des parties prenantes multiples pour des objectifs multiples?	97
5. De la société civile aux politiques publiques : le défi de l'institutionnalisation	125

Partie III

Figures nationales

6. Les entreprises sociales d'insertion en Belgique, région wallonne	157
7. Les entreprises sociales et l'insertion par l'activité économique en France	185

8. Les entreprises d'insertion québécoises	217
9. Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Suisse	247
Conclusion : Les enseignements de l'insertion pour une théorie de l'entreprise sociale	275
<i>Bibliographie générale</i>	<i>295</i>
<i>Table des encadrés, figures et tableaux</i>	<i>317</i>
<i>Les auteurs</i>	<i>319</i>



Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie
en octobre 2012

N° d'imprimeur : XXXXX

Dépôt légal : novembre 2012

Imprimé en France