

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

Entreprise sociale et insertion

Une perspective internationale


desclée
de
brouwer



SOLIDARITÉ ET SOCIÉTÉ

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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 doit 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 substitution² et de déplacement³, 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 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 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'économique

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,

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 sociale¹. 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 complexe², il faut à la fois saisir :

- *l'origine des ressources* (ex : des ménages, du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur)³ ;
- *l'objet de ces ressources* (ex : réponse aux objectifs économiques, réponse aux objectifs sociaux, réponse aux objectifs sociopolitiques) ;
- *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 nonréponses 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

compte des objectifs sociaux et sociopolitiques, 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 réciprocité 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 ;

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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'offreurs 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.

1. *Cf. infra*, chapitre 1.

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

3. 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...

4. Voir chapitre 5 sur les politiques publiques.

5. 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).

6. 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 %.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 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 solidaire⁴. Afin de définir si la 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 prenante⁵ et qu'aujourd'hui encore, leurs statuts admettent souvent, mais n'imposent généralement pas, la participation des différentes parties prenantes⁶, 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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.

-
1. Quatre organisations ne poursuivent qu'un objectif : une coopérative finlandaise et une organisation de recyclage.
 2. 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.
 3. Voir par exemple Pearce (2003), Dees et Emerson (2002) ou les publications de Social Enterprise London.
 4. Bien sûr, l'importance relative de ces deux formes juridiques

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

(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'économie 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'Etat. 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 publicité³.

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 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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'insertion¹.

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 socioprofessionnels.

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.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 statistique⁷, deux groupes se dégagent quant à leurs liens significatifs avec le type d'objectif poursuivi. La caractéristique 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'Etat 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 mobili-sent 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'Etat 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 spécifique. 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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'économique (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'économique » (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 socioéconomiques, 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*

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 290000 personnes en insertion dont environ les deux tiers (salariés mis à disposition par les associations intermédiaires et les ETTI) représentent toutefois moins de 25000 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 3006 | 1000 en ETP (estimation) 65050 |
| Les ateliers et chantiers | 887 | 19335 embauchés ou |

| | | |
|--|-----|--|
| d'insertion (ACI) | 828 | renouvelés dans l'année |
| Les entreprises d'insertion (EI) | | |
| Les associations intermédiaires (AI) en 2006*** | 136 | 165318 salariés mis à disposition – 18 409 ETP + 3 382 salariés permanents |
| Les Régies de quartier (RQ) en 2010 **** | 211 | |
| Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) | 107 | Près de 8000 salariés en flux, permanents inclus |
| Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) au 1/1/08 ***** | | 23911 salariés mis à disposition – 6223 ETP 3292 |

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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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'économique, 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 parapublics.

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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

« 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'expérimentation 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'accentuation du processus de tertiarisation de l'économie québécoise a un effet direct sur la territorialisation de la pauvreté, laquelle se concentre 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 plates-formes 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 reconnaissance, 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.¹

L'entente cadre reconnaît la spécificité du projet porté par le

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

francophone de la Suisse⁴. 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*⁵ 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 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 chômage⁶).

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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

commencent à peine dans les autres cantons 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 suisse¹⁰, 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 inmanquablement un effet négatif sur leur capacité d'autofinancement. Le profil des dirigeants et des fondateurs est, selon nos observations, une seconde variable-clef. Lorsqu'ils sont issus du monde de l'entreprise, la prise de risque 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

(Polanyi, 2011): le marché et la redistribution, mais aussi le marché socio-politiquement encadré et la réciprocité.

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 sousestimée, 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 sociopolitiquement 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 sociales 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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 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. Quoiqu'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 solidarisation 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

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

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).

EMES, B., (2005), *Sociologie des logiques d'insertion. Processus sociopolitiques et identités*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, Sciences Po.

EMES, B., (2006), « Espaces publics », LAVILLE, J-L., CATTANI, A-D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Folio, p. 358-365.

EMES, B., GARDIN, L., (2002), « Les structures d'insertion par l'économie en France », *EMES Working Papers* n° 02/07 disponible sur www.emes.net.

EMES, 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

- ME, B., LAVILLE, J-L., (1988), *Les petits boulots en question*, Paris, Syros.
- ME, 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.
- ME, 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.
- MERSON, 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.
- MERSON, 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.
- SPING-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 “flexicurité” 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.
- IVERS, 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.
- AURE, 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.
- ONTAN, J.-M., (2007), « Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux », Montréal, *Cahier de L'ARUC-ES*, n° RQ-03-2007.
- ONTAN, 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.
- ONTAN, 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.
- RAISSE, L., (2003), « Économie solidaire et démocratisation de l'économie », *Hermès, Économie solidaire et démocratie*, n° 36, Paris, CNRS Éditions, p. 137-145.
- REEMAN, R.-E., (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- USULIER, B., MERTENS, S., (1995), « Les entreprises de

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Table

Introduction

Partie I

Repères internationaux

1. Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale
2. Les profils d'entreprises sociales d'insertion

Partie II

Questions transversales

3. Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales
4. Les entreprises sociales d'insertion : des parties prenantes multiples pour des objectifs multiples ?
5. De la société civile aux politiques publiques : le défi de l'institutionnalisation

Partie III

Figures nationales

6. Les entreprises sociales d'insertion en Belgique, région wallonne
7. Les entreprises sociales et l'insertion par l'activité économique en France 185
8. Les entreprises d'insertion québécoises
9. Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Suisse

Conclusion : Les enseignements de l'insertion pour une théorie de l'entreprise sociale

Bibliographie générale

Table des encadrés, figures et tableaux

Les auteurs



Composition et mise en pages réalisées par
Compo 66 – Perpignan
515/2012

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie
en octobre 2012

N° d'imprimeur : XXXXX

Dépôt légal : novembre 2012

Imprimé en France