

Les entreprises sociales d'insertion par le travail entre idéal-type et institutionnalisation *

par Andreia Lemaître **, Marthe Nyssens ***
et Alexis Platteau ***

Les entreprises sociales d'insertion par le travail ont comme objectif principal l'insertion de personnes fragilisées sur le marché du travail par le biais d'une activité productive. L'objet de cet article est d'analyser la mise en œuvre de cette finalité de service à la collectivité à travers le public accueilli, la configuration des parties prenantes au sein des structures de décision et les ressources mobilisées par ces entreprises. Ces modalités d'organisation sont profondément influencées par l'encastrement politique de ces initiatives, c'est-à-dire le fait que leur construction émane d'un processus d'interdépendance entre initiatives locales et politiques publiques. Pour ce faire, nous nous basons sur les résultats obtenus lors d'une enquête sur un échantillon d'entreprises sociales d'insertion ainsi que de leurs travailleurs en Région wallonne.

Le concept d'entreprise sociale regroupe les organisations privées qui, sur le plan économique, mettent en œuvre une activité continue de production qui les amène à avoir recours au travail rémunéré en gardant un degré élevé d'autonomie et de prise de risque économique. Sur le plan social, elles concilient initiative venant d'un groupe de citoyens et finalité de service rendu à la collectivité tout en veillant à ne pas baser le pouvoir de décision sur la détention du capital et en limitant la distribution de profits (Defourny, 2001). Un nombre important d'entreprises sociales est actif dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle. Ces entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI) ont comme objectif principal l'insertion de personnes fragilisées sur le marché du travail par le biais d'une activité productive.

* Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du programme "cohésion sociale" du SSTC et de la DG recherche de la Commission européenne au sein du sixième programme-cadre.

** FNRS/UCL/DVLP, Cerisis, Maison G. Lemaître, 6 Boulevard Devreux, B 6000 Charleroi.

*** UCL/IRES/Cerisis, Maison G. Lemaître, 6 Boulevard Devreux, B 6000 Charleroi.

Dans un premier temps, nous détaillerons la figure de l'idéal-type de l'entreprise sociale "à parties prenantes et ressources multiples", telle que décrite par la littérature. Dans un deuxième temps, nous esquisserons le paysage des politiques publiques au sein duquel s'inscrivent les entreprises sociales d'insertion. Les modalités d'organisation telles que décrites par l'idéal-type sont profondément influencées par l'encastrement politique de ces initiatives. En effet, l'analyse doit prendre en compte le fait que la construction des entreprises sociales émane d'un processus d'interdépendance entre initiatives locales et politiques publiques. C'est pourquoi, dans la suite de l'article, nous analyserons la mise en œuvre de la finalité de service à la collectivité des entreprises sociales d'insertion sur base de l'analyse (1) du public accueilli au sein de ces entreprises, (2) de la configuration des parties prenantes au sein des structures de décision et (3) des ressources mobilisées par ces entreprises, à partir d'une enquête en Région wallonne. Notre propos est la mise en évidence des pratiques des entreprises sociales, reflets des tensions entre objectifs des acteurs locaux et des politiques publiques.

I. Les entreprises sociales d'insertion par le travail "à parties prenantes et ressources multiples" : l'idéal-type

L'entreprise sociale est caractérisée par «une dimension de service à la collectivité» (Laville/Nyssens, 2001). Contrairement à l'entreprise capitaliste, les motivations des propriétaires ne tiennent pas principalement à l'intérêt individuel financier qui subordonne l'acte d'entreprendre à la probabilité d'un retour important sur l'investissement. Contrairement au service public, l'entreprise sociale n'est pas non plus tributaire d'un intérêt collectif dont les normes doivent être fixées par les mécanismes de la démocratie représentative. Dans le cas des entreprises sociales d'insertion par le travail, on perçoit bien que leur finalité première n'est pas l'enrichissement de leurs membres mais l'insertion, qui se déploie par le biais d'une activité productive. Les acteurs se mettent en mouvement à partir d'une réaction partagée contre l'ampleur du chômage de longue durée avec la volonté d'agir localement en faveur de ce bien commun qu'est l'insertion, dont les modalités de réalisation se précisent dans l'action commune. Les ressorts de l'engagement des personnes tiennent à la recherche de ces bénéfices collectifs. Ces bénéfices ne sont plus un phénomène induit par l'activité économique mais une dimension revendiquée par les promoteurs de celle-ci. Sur base de cette finalité de service à la collectivité, un idéal-type de l'entreprise sociale "à parties prenantes et ressources multiples" (Bachiega/Borzaga, 2001 ; Laville/Nyssens, 2001) peut être dégagé.

D'abord, le développement des entreprises sociales à parties prenantes multiples (*multistakeholder*), qui spécifie une forme organisationnelle dont sont membres à la fois des usagers, des bénévoles et des travailleurs salariés, serait une voie pour prendre en compte les différentes facettes

des bénéfiques collectifs. Le terme de “partie prenante” se définit, généralement, comme étant tout acteur socio-économique pour lequel les objectifs et la production de l’organisation constituent un enjeu : les consommateurs, les donateurs, les pouvoirs publics, les investisseurs privés, les travailleurs, les bénévoles, etc. Dans le cas d’entreprises à parties prenantes multiples, plusieurs de ces catégories sont représentées dans les instances ultimes de décision (assemblée des membres et conseil d’administration). La mobilisation d’une pluralité d’acteurs autour d’un projet caractérisé par une finalité de service à la collectivité permet de mieux défricher des demandes collectives bien souvent latentes. Ce qui est déterminant dans des organisations *multiple stakeholders*, c’est bien l’engagement personnel au-delà des appartenances institutionnelles, car c’est la mise en relation d’ordres et de logiques habituellement séparés qui déplace les problèmes, permet de les aborder différemment, met au jour d’autres potentialités. Cette interaction entre travailleurs, bénévoles, usagers ou encore des représentants des pouvoirs publics peut être définie comme une «construction conjointe de l’offre et de la demande» (Laville, 1992). Le projet collectif d’une entreprise sociale ne peut donc se résumer à l’agrégation d’intérêts individuels identiques comme ceux des membres d’une assemblée d’actionnaires ou de travailleurs comme c’est le cas dans une coopérative traditionnelle. Dans le cas des entreprises sociales d’insertion par le travail, la pluralité de parties prenantes — travailleurs, bénévoles, voire représentants des pouvoirs publics et d’entreprises privées lucratives — permettrait de construire les différentes facettes de la mission d’insertion : développement d’une activité productive, insertion sociale et professionnelle des travailleurs, etc.

Ensuite, la mobilisation d’une pluralité de formes d’échange serait également un trait caractéristique des entreprises sociales compte tenu de leur finalité de service à la collectivité. De fait, si les mécanismes marchands articulent l’offre et la demande privées de biens et services, ils n’internalisent pas la production de bénéfiques collectifs — par exemple au sein des entreprises d’insertion par le travail, ils ne permettent pas de compenser le manque de productivité des travailleurs en insertion ni de financer leur formation et leur accompagnement. Ces entreprises sociales doivent alors recourir à d’autres types de mécanismes. On peut distinguer, selon Polanyi et son approche substantive de l’économie, différentes logiques d’échange de biens et services : le marché, la redistribution et la réciprocité (Polanyi, 1983). Le principe du marché fait référence à l’échange de biens et services par le mécanisme de fixation des prix. La relation entre le vendeur et l’acheteur est établie sur une base contractuelle. La redistribution est le principe par lequel la production est collectée par une autorité centrale dont la responsabilité est de la répartir, ce qui présuppose l’établissement de règles de taxation et de transfert. Une relation *de facto* est établie entre l’autorité centrale et les agents soumis à la redistribution. Le principe de la réciprocité décrit quant à lui un mode spécifique de circulation des biens et services exprimant un lien social particulier entre les

groupes ou les individus et est basé sur l'idée que le don est un fait social total. Les groupes ou les individus recevant les dons sont supposés offrir librement un contre-don. Selon cette conception plurielle de l'économie, il est alors postulé que la capacité d'une entreprise sociale à soutenir son projet en accord avec sa logique initiale de production de bénéfices collectifs à travers une activité clairement marchande présuppose sa capacité à hybrider les trois pôles de l'économie (Laville/Nyssens, 2001). En effet, l'intervention publique permet la prise en compte de certains des bénéfices collectifs négligés par les mécanismes marchands. Mais la nature standardisée de l'action publique et sa dépendance aux processus politiques institutionnels limitent sa capacité à identifier les demandes sociales émergentes. Les ressources réciproques (par exemple sous la forme de bénévolat, de dons) de l'entreprise peuvent alors introduire des innovations (Salamon, 1987). Mais elles ont également leurs limites, telles que leur base volontaire ("échec philanthropique"), le support à des groupes spécifiques ("particularisme philanthropique") ou encore la dépendance du projet à certains individus ("paternalisme philanthropique").

L'entreprise sociale "à parties prenantes et ressources multiples" est un idéal-type. Nous avons déjà souligné que ces entreprises sociales d'insertion par le travail ont des implications en termes de bénéfices collectifs qui appellent, entre autres, une intervention des pouvoirs publics. Il nous faut donc considérer, pour l'analyse, le fait que ces initiatives sont encadrées politiquement, c'est-à-dire que leur construction est le fruit de processus d'interdépendance entre les initiatives elles-mêmes et les politiques publiques qui les influencent. Si l'on retient le terme d'encastrement, c'est qu'il ne suffit pas d'analyser la contingence institutionnelle à laquelle les politiques soumettraient les initiatives, mais qu'il s'agit de mettre en évidence les pratiques des entreprises sociales, reflet des tensions entre objectifs des acteurs locaux et des politiques publiques dont l'intensité et les modalités varient considérablement dans le temps. C'est pourquoi, avant d'aborder l'analyse de la mise en œuvre de la finalité de service à la collectivité à travers le public accueilli, la configuration effective des parties prenantes et les ressources mobilisées par ces entreprises, nous esquissons le paysage des politiques publiques au sein duquel ces entreprises s'inscrivent.

II. Politiques publiques et entreprises sociales d'insertion

Confrontés aux limites des politiques sociales traditionnelles, les acteurs de la société civile ont impulsé les premières entreprises sociales¹ dans les années 1970 et 1980. S'enracinant dans différents champs du travail social, ces acteurs étaient confrontés à un public en marge de la société-

¹ Il faut rappeler que le développement d'entreprises sociales visant la création d'emplois pour des personnes peu qualifiées a déjà été porté, bien avant, par quelques associations "pionnières" en Belgique, comme Terre ou la Poudrière.

té : le secteur de la Protection de la Jeunesse, les milieux d'éducation permanente liés au mouvement ouvrier ou encore des milieux associatifs moins institutionnalisés (Fusulier/Mertens, 1995). Ces initiatives ont émergé dans une perspective de contestation et d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics et ont contribué au renouvellement des politiques sociales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, développant, ainsi une seconde génération d'initiatives "de concertation", s'ouvrant à la collaboration avec d'autres acteurs, en particulier les pouvoirs publics. En effet, ces initiatives s'étant multipliées au cours de la première moitié des années 1980, les pouvoirs publics ont décidé de les reconnaître et de leur fournir un cadre légal spécifique. Ainsi, elles furent petit à petit inscrites dans l'action publique. Si le développement de quelques initiatives pionnières mena à de nouveaux cadres légaux spécifiques — sous la forme d'agrément (cf. encadré 1) — cette reconnaissance légale entraîna à son tour une croissance de telles initiatives. D'autres entreprises sociales, pour la plupart des associations sans but lucratif, sont présentes dans le champ de l'insertion de personnes défavorisées, sans pour autant avoir adopté un de ces agréments. En outre, aux côtés de l'institutionnalisation légale, des processus "d'autolabellisation" et de mise en réseau des entreprises se sont développés, comme par exemple le Réseau des Entreprises Sociales (RES) sur base d'une "charte de l'entreprise sociale". Différents degrés d'identification à ces réseaux et labels coexistent selon l'importance accordée par les entreprises sociales à cette appartenance. Pour certaines, l'autolabellisation est la première identification, pour d'autres elle est secondaire et le cadre légal est plus important.

Les entreprises sociales d'insertion se sont donc inscrites dans un long processus d'institutionnalisation. Cette reconnaissance légale est à placer dans un contexte d'évolution des politiques publiques. Depuis la fin des années 1990, le concept de l'État social actif est au cœur de la philosophie des politiques actives, concept certes 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. L'État social actif, selon Vandebroucke, doit également «faire du sur mesure afin de réaliser ses objectifs», c'est-à-dire que les groupes cibles et les objectifs doivent être identifiés avec soin (Vandebroucke, 1999). Les allocataires sociaux ont, quant à eux, le devoir de saisir les opportunités qu'on leur présente. Et c'est bien là que réside l'ambivalence de la notion de l'État social actif avec le retour de la notion de responsabilité dans le champ des politiques sociales et 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. Un autre risque latent est celui de glisser vers une logique exclusive de contrôle et d'encadrement social des groupes "mis à l'écart" susceptibles de devenir des "à insérer

permanents” au sein de dispositifs d’insertion plus ou moins précaires (Liénard, 2001).

Encadré 1. Les agréments des entreprises sociales d’insertion en Belgique

Du point de vue de ces agréments, outre les Entreprises de Travail Adapté (ETA) agréées (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 agréées (EFT, en Région wallonne) et les Ateliers de Formation par le Travail (AFT) agréés (Région de Bruxelles-Capitale). Ces entreprises se distinguent par un objectif de formation du public-cible par le biais d’une activité productive durant une période limitée dans le temps. Les Entreprises d’Insertion (EI) agréées (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 — emploi soit temporaire soit durable — par le biais d’une activité productive. Ces emplois sont subventionnés de manière dégressive pendant 4 années. Enfin, 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.

Tableau I. Estimation du nombre de structures et d’emplois dans les entreprises sociales d’insertion agréée

	EI * RW -RB	IB RF	ETA RW - RB	BW RF	SW RF	EFT RW	AFT RB
Nombre de structures	46	29	80	68	110	66	9
N. total d’emplois	323	260	7.585	14.470	2.900	2.491 **	367 **

Source : GREGOIRE O., 2003. Données et estimations concernant les années 2000, 2001, 2002 et 2003.

* Signification des sigles : EI : Entreprise d’Insertion ; IB : *Invoegbedrijven* ; ETA : Entreprise de Travail Adapté ; BW : *Beschutte Werkplaatsen* ; SW : *Sociale Werkplaatsen* ; EFT : Entreprise de Formation par le Travail ; AFT : Atelier de Formation par le Travail ; RW : Région Wallonne ; RB : Région Bruxelloise ; RF : Région Flamande.

** Nombre de stagiaires

Dans le cadre de l’État social actif, les entreprises sociales d’insertion représentent un des instruments de mise en œuvre de ces politiques actives d’emploi. Leur institutionnalisation leur a ainsi permis d’être reconnues par les autorités publiques quant à leur rôle dans la problématique de l’insertion des personnes défavorisées sur le marché du travail. Elles bénéficient, ce faisant, d’une plus grande visibilité, d’une reconnaissance légale et surtout, d’un accès plus stable aux ressources publiques nécessaires à la poursuite de leurs objectifs. Cependant, cette institutionnalisation n’est pas sans impact au regard de leurs objectifs et de leurs ressources.

Dans le cadre de la recherche PERSE², nous nous sommes concentrés sur l'analyse des entreprises sociales d'insertion qui ont comme objectif la création d'emplois pour des travailleurs qui courent un risque d'exclusion sur le marché du travail³, en excluant également les structures dont les personnes handicapées sont le public-cible. L'échantillon de recherche est ainsi constitué de dix entreprises qui ont reçu l'agrément en tant qu' "Entreprises d'insertion" par les instances wallonnes et de cinq autres entreprises sociales qui n'ont pas cherché à obtenir un tel agrément mais qui sont bien des entreprises sociales d'insertion au sens où elles poursuivent un objectif de création d'emplois pour un public fragilisé⁴.

La reconnaissance légale des "Entreprises d'insertion" (EI) date de 1998⁵ (révisée en 2004) en Wallonie. La mission des EI est clairement identifiée comme étant la création d'emplois pour les «demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer»⁶. Les conditions et les modalités de leur reconnaissance au niveau régional leur permettent d'accéder à des soutiens financiers publics pendant une période initiale et en fonction de l'embauche de nouveaux travailleurs particulièrement défavorisés, la moindre productivité des travailleurs devant être compensée après 4 ans. À l'issue de cette période, les travailleurs peuvent rester au sein de l'entreprise ou la quitter. Ces entreprises doivent adopter le statut légal de société commerciale "à Finalité Sociale" (SFS)⁷. Les EI font partie des

² La recherche européenne PERSE regroupe douze centres de recherche répartis dans onze pays de l'Union européenne actifs au sein du réseau européen EMES — réseau qui vise l'étude du phénomène de l'émergence de l'entreprise sociale en Europe. Se déroulant de 2001 à 2004, cette recherche porte sur la performance socio-économique des entreprises sociales actives dans le champ de l'insertion par l'économie. Un premier axe de recherche consiste en l'analyse des objectifs de ces entreprises et de leurs caractéristiques (structure de propriété, etc.). Un deuxième axe concerne les ressources spécifiques mobilisées par ces entreprises : leur origine, leur nature, et leur articulation spécifique. Un troisième axe analyse le profil et la trajectoire de leurs travailleurs en insertion. Enfin, des études de cas approfondies permettent également de comprendre et d'analyser l'évolution organisationnelle, à travers le temps, de ces entreprises.

³ Toutes les entreprises d'insertion par le travail n'ont pas cet objectif : les EFT, par exemple, développent des stages à durée limitée.

⁴ En vue d'atteindre ces entreprises, nous sommes passés par trois réseaux : la Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale (CAIPS), le Réseau des Entreprises Sociales (RES) et Ressources. Que ces réseaux, ainsi que l'ensemble des entreprises sociales d'insertion ayant participé à cette recherche, s'en trouvent ici remerciés.

⁵ Décret de la Région wallonne du 16 juillet 1998 relatif aux conditions auxquelles les entreprises d'insertion sont agréées et subventionnées.

⁶ Par «Demandeur d'emploi particulièrement difficile à placer» (DEPP), la Région wallonne entend «tout demandeur d'emploi inscrit au FOREM depuis 24 mois, non titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et qui, au cours des 12 derniers mois, n'a pas bénéficié d'un enseignement de plein exercice ni travaillé plus de 150 heures comme salarié ou plus d'un trimestre comme travailleur indépendant. Certaines catégories sont assimilées (par exemple, les demandeurs d'emploi bénéficiant de l'aide sociale ou du minimum de moyens d'existence, les personnes inscrites à l'Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées, les personnes ayant terminé une formation au sein d'une EFT reconnue par la Région wallonne, etc.)» (GREGOIRE O., 2003, p.6).

⁷ En avril 1995, une loi a été votée en Belgique pour permettre la création de sociétés commerciales "à finalité sociale". Cette loi concerne l'ensemble des formes de sociétés commerciales (sociétés coopératives, sociétés anonymes, sociétés de personnes à responsabilité limitée, etc.) dont elle modifie divers aspects. Son article 2 stipule qu'à partir du 1^{er} juillet 1996, ces sociétés peuvent être appelées

commissions paritaires relevant de leur secteur d'activité et doivent donc respecter toutes les normes en vigueur attachées au secteur, notamment du point de vue salarial. La révision de 2004 du décret wallon sur les EI prévoit, entre autres, le subventionnement d'une personne en charge de l'accompagnement social des personnes en insertion. Les conditions sur le profil des personnes à l'entrée sont assouplies en élargissant le public-cible à l'ensemble des personnes non titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur pour autant qu'elles soient au chômage. Les cinq organisations de notre échantillon qui n'ont pas opté pour l'agrément d'EI ont un statut d'association sans but lucratif, mis à part une d'entre elles qui est une société coopérative.

III. Les travailleurs en insertion : prendre en compte les effets différenciés des inégalités et y faire face

Comme l'indiquent les termes du décret "Entreprise d'insertion", l'accueil d'un public fragilisé sur le marché du travail et son insertion professionnelle est au cœur de la mission des EI. Tant les pouvoirs publics que les opérateurs se rejoignent sur ce point. Cependant des différences apparaissent sur la conception de cette insertion. Celle mise en avant dans le décret est celle d'une "insertion tremplin", où le travailleur est jugé à même d'acquérir en quatre ans l'expérience nécessaire à son insertion future dans le marché du travail ordinaire — voire de rester dans l'entreprise d'insertion mais sans subsides — et de laisser ainsi, au sein de l'entreprise, la place à de nouveaux travailleurs fragilisés. Cela présuppose que ces entreprises accueillent des travailleurs présentant un profil plus ou moins similaire et relativement proche du marché du travail. Toutefois, l'expérience des EI nous montre que ce profil ne correspond pas toujours aux publics réellement accueillis et que, pour un certain nombre de tra-

"sociétés à finalité sociale" lorsqu'elles «ne sont pas vouées à l'enrichissement de leurs associés» et que leurs statuts respectent une série de conditions. L'énoncé de quelques-unes d'entre elles montre les avancées principales de cette législation. Ainsi, les statuts des SFS doivent stipuler que «les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial», qu'ils «n'assignent pas pour but principal à la société de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect» (lorsque la société procure aux associés un bénéfice patrimonial direct limité, le bénéfice distribué à ceux-ci ne peut dépasser un certain taux d'intérêt actuellement fixé à 6%). C'est aussi aux statuts de définir une "politique d'affectation des profits conforme aux finalités internes et externes de la société". En cas de liquidation, il doit être prévu «qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société», et si l'entreprise abandonne sa forme juridique de SFS, «les réserves existantes ne peuvent, sous quelque forme que ce soit, faire l'objet d'une distribution». Ces deux derniers articles visent à mettre l'entreprise à l'abri de tentatives de réalisation de plus-values substantielles. La SFS introduit en outre une certaine démocratie dans l'entreprise. Ainsi, ses statuts doivent prévoir «les modalités permettant à chaque membre du personnel d'acquérir, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé». De plus, ils stipulent que «nul ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts ou actions représentées ; ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société».

vailleurs, plus particulièrement fragilisés, cette conception d'une insertion tremplin s'avère inadéquate.

En effet, d'après les données du projet PERSE⁸, le public des ESI wallonnes, que celles-ci soient agréées ou non, est fortement hétérogène et peut être scindé en 5 groupes grâce aux analyses statistiques de classification⁹, comme le présente l'encadré 2 repris ci-dessous. Ces personnes ont des situations très différentes sur le marché de l'emploi. D'autre part, en analysant les trajectoires des travailleurs, on remarque que si 66% des travailleurs sont toujours actifs dans l'ESI — ce qui n'est pas surprenant puisque l'enquête a eu lieu en moyenne deux ans après leur entrée et que la subvention est d'une durée de 4 ans en ce qui concerne les ESI agréées, 70% des travailleurs qui ont quitté l'entreprise sont retournés dans une situation d'inactivité.

Par conséquent, ces données montrent que si pour certains groupes de travailleurs une expérience limitée d'emploi protégé leur permet de réintégrer le marché du travail classique, pour d'autres cela ne suffit pas. En effet, ces travailleurs ne souffrent pas uniquement d'un problème de "dés-employabilité"¹⁰ mais également de différents problèmes (faible qualification, situations et statuts sociaux précaires, handicaps mentaux, etc.) qui affectent durablement leur niveau de productivité (*cf.* encadré 2). Le caractère temporaire des subsides risque donc d'entraîner un phénomène d'écémage. En effet, les entreprises sont de la sorte incitées à n'engager que les travailleurs présentant le plus de chances de devenir "rentables" à terme et à ne garder que ceux ayant atteint ce niveau de rentabilité lorsque la période subsidiée arrive à son terme.

Les subsides à l'insertion devraient dès lors être différenciés en fonction du public, permettant à certains de conserver un emploi "protégé". Des expériences étrangères, comme celles des coopératives sociales d'insertion italiennes, nous montrent qu'il est efficace qu'une certaine mixité des publics puisse se développer, accompagnée de modes différenciés de

⁸ Dans le cadre de ce projet, pour obtenir un échantillon total de 103 travailleurs, des données sur sept travailleurs en moyenne par ESI, généralement arrivés dans l'entreprise entre 2000 et 2002, ont été collectées. C'est donc une approche de flux qui a été retenue en respectant, dans la mesure du possible, la proportion entre les travailleurs encore présents ou partis au moment de l'enquête dans chacune des entreprises. Pour chaque travailleur sélectionné, nous avons interrogé le responsable des ressources humaines afin de connaître son profil et son parcours. Dans 85 cas sur 103, nous avons également pu interroger les travailleurs eux-mêmes pour saisir leur propre perception de leur parcours en ESI.

⁹ Les analyses de classification utilisées, pour cette recherche, ont été : d'une part, les analyses de correspondances multiples : ces analyses réduisent un ensemble de variables en construisant un nombre réduit de facteurs continus qui sont les combinaisons linéaires des variables initiales permettant de perdre un minimum d'informations. Disposer de facteurs continus (même si les variables initiales étaient catégorielles) ainsi que d'un nombre restreint de facteurs facilite le traitement de l'information. Cette méthode permet également de découvrir les liens entre les variables initiales via l'analyse des combinaisons linéaires utilisées ; d'autre part, le clustering : cette méthode a quant à elle pour but de regrouper les individus les plus proches les uns des autres sur base d'une série de variables dans le but d'obtenir des classes d'individus relativement homogènes.

¹⁰ Ne plus pouvoir trouver d'emploi suite à une trop longue période d'inactivité.

subsidiation au sein des structures elles-mêmes. Or, jusqu'à présent, ce n'est pas la voie choisie par la Belgique. Seules les entreprises sociales d'insertion n'entrant pas dans le cadre d'un agrément spécifique peuvent combiner le type de public en jouant sur la panoplie de politiques actives d'emploi qui leur sont accessibles par ailleurs ¹¹.

Encadré 2 : Les différents groupes de travailleurs

Classe 1. Les chômeurs de longue durée dotés d'une longue expérience professionnelle (34 travailleurs dont 23 dans les EI agréées) ¹²

L'individu moyen de cette classe, belge ou européen, est âgé de 38 ans, vit en couple et dispose d'une longue expérience professionnelle, celle-ci lui ayant permis d'acquérir des compétences professionnelles importantes. Cependant, il a perdu son travail et a éprouvé des difficultés à retrouver un emploi malgré ses compétences. Une hypothèse serait que son niveau de diplôme (souvent le certificat d'enseignement secondaire inférieur) constitue un signal défavorable aux yeux des employeurs. Il est donc devenu "chômeur de longue durée", statut qui le handicape encore davantage sur le marché du travail. La motivation principale de son entrée en ESI est le maintien de contacts sociaux (sa carrière étant derrière lui, son objectif pourrait ne pas être purement "professionnel"), d'autant plus qu'il a tendance à souffrir de problèmes sociaux (dépendance à la drogue, problèmes familiaux, sans-abris, alcoolisme, etc.).

Classe 2. Les bénéficiaires du revenu d'intégration qualifiés et expérimentés (17 travailleurs dont 13 dans les EI agréées)

Il s'agit du groupe le plus féminin, dont l'individu moyen est une travailleuse âgée de 43 ans, généralement célibataire isolée. Elle a une expérience professionnelle de minimum 2 ans et est dotée d'un diplôme élevé (un certificat d'enseignement secondaire supérieur à orientation professionnelle, voire un diplôme d'études supérieures). Il n'est donc pas surprenant de constater qu'elle fait partie du groupe de travailleurs au profil subjectif ¹³ le moins précaire aux yeux des res-

¹¹ De ce point de vue, le renforcement de la mesure SINE — mesure d'activation des allocations de remplacement et de réduction des cotisations patronales ciblées sur des chômeurs de très longue durée — est sans doute une porte ouverte par la Conférence nationale pour l'emploi de l'automne 2003 à cette coexistence de publics relativement hétérogènes au sein notamment des EI. L'accès à cette mesure est facilité, ce qui devrait permettre de toucher un plus grand nombre de personnes. Cependant, la mesure SINE qui était illimitée dans le temps, est dorénavant limitée pour les personnes de moins de 45 ans, avec toutefois une possibilité de prolongation accordée par le service public de l'emploi. On perd ce faisant le caractère automatique d'emploi protégé de manière indéterminée bien que la subvention, non dégressive, soit acquise pour au moins 11 trimestres et puisse être prolongée dans le temps si le service public d'emploi considère que la personne le nécessite.

¹² Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les descriptions de ces différentes classes ne concernent que l'individu "moyen" de chacune d'entre elles.

¹³ Par profil subjectif, nous entendons la manière dont le responsable d'entreprise évalue les compétences professionnelles du travailleur. Nous avons montré (PLATTEAU A., NYSENS M., 2004) que trois catégories de profils subjectifs ressortaient de notre échantillon : "le profil subjectif le plus précaire" qui comprend des travailleurs difficilement employables à l'entrée, dotés de compétences assez faibles et souffrant régulièrement de problèmes mentaux, d'infirmité ou de décrochage scolaire ; "le profil subjectif intermédiaire" qui comprend des travailleurs moyennement employables, dotés d'un niveau relativement élevé de compétences à l'entrée, et présentant principalement des problèmes sociaux ou de manque de qualification ; et "le profil subjectif le moins précaire" qui reprend quant à lui les travailleurs facilement employables, dotés d'un niveau relativement élevé de compétences à

responsables d'entreprise (facilement employable, capacités élevées). Cependant, un événement lui a fait perdre ses droits au chômage (par exemple, une co-habitante, ayant arrêté de travailler pour des raisons familiales, finit par être exclue des allocations de chômage). C'est donc le CPAS qui l'a envoyée (en général après au moins un an) dans l'entreprise pour qu'elle puisse récupérer ses droits au chômage. Le passage en ESI est par conséquent perçu comme temporaire par la travailleuse, qui a pour objectif de retrouver plus tard un emploi dans une entreprise "classique".

Classe 3. Les jeunes stagiaires ou étudiants difficilement employables (21 travailleurs dont 14 dans les EI agréées)

Le travailleur type de cette classe est un jeune (25 ans) homme belge vivant toujours chez ses parents et ayant rencontré de grandes difficultés scolaires (il a généralement au maximum terminé ses études primaires). Deux parcours coexistent : soit il a entrepris un stage en entreprise de formation par le travail (EFT) avant d'entrer dans l'ESI, soit il est directement entré dans l'entreprise après avoir abandonné ses études. Il fait partie, selon les responsables des entreprises, des travailleurs au profil subjectif le plus précaire (difficilement employable et très faibles compétences) et souffre d'un manque d'expérience professionnelle (maximum 6 mois). Cependant, il a le souhait de prouver qu'il vaut mieux, son parcours scolaire étant limité, augmenter son revenu et accessoirement se qualifier et accéder à occupation reconnue.

Classe 4 : Les étrangers diplômés et sans expérience professionnelle (26 travailleurs dont 14 dans les EI agréées)

L'individu moyen de cette classe est un étranger célibataire assez jeune (30 ans) et inexpérimenté (maximum 1 an d'expérience professionnelle). Après avoir obtenu un diplôme relativement élevé (généralement au minimum le secondaire inférieur), il a quitté son pays. Cependant, son diplôme n'étant généralement pas reconnu en Belgique, il éprouve des difficultés à retrouver un emploi. En outre, son statut d'immigré, voire de réfugié, ne l'aide pas, d'autant plus que les responsables d'entreprise considèrent qu'il ne dispose que de faibles compétences. Il lui a donc fallu au minimum un an avant de trouver un emploi malgré sa volonté de travailler (il est en effet arrivé suite à une candidature volontaire et éprouvait le besoin de se sentir utile).

Classe 5 : Les hommes à l'emploi (5 travailleurs, tous dans des EI agréées)

Le travailleur type de ce groupe est un homme peu qualifié (diplôme primaire ou secondaire inférieur) qui a trouvé un emploi dans une entreprise de travail adapté (ETA). Cette entreprise lui a permis d'acquérir une expérience professionnelle importante qui, au fil du temps, s'est avérée suffisante pour qu'il puisse travailler dans un autre type d'entreprise. Cependant, le travailleur reste trop peu qualifié pour avoir accès à une entreprise "classique" (ses compétences restent faibles et il souffre toujours d'un manque de qualification, bien que le responsable le considère comme étant moyennement employable). C'est pourquoi son parcours l'a mené en ESI.

Au-delà de l’insertion sur le marché du travail, les entrepreneurs sociaux insistent sur le fait qu’ils valorisent également d’autres objectifs comme le renforcement du capital humain et du capital social des travailleurs. Par capital humain, nous entendons les compétences au travail tandis que le capital social renvoie au degré d’insertion des personnes dans des réseaux sociaux. Les données du projet PERSE font apparaître que le capital humain ainsi que le capital social, mais dans une moindre mesure, s’accroissent de manière significative durant le séjour en ESI¹⁴. Nous avons pu mettre en avant une très forte corrélation positive entre la réalisation des trois objectifs : le fait d’être à l’emploi (au sein de l’ESI ou en dehors) ainsi que les niveaux de capital humain et social. La révision de 2004 du décret wallon sur les EI, qui prévoit le subventionnement d’une personne en charge de l’accompagnement social, renvoie sans doute à la prise en compte progressive de l’objectif d’insertion sociale, aux côtés de l’insertion professionnelle.

IV. Entreprises sociales et parties prenantes : l’enjeu de leur mode de gouvernance¹⁵

Rappelons qu’une des caractéristiques de l’idéal-type de l’entreprise sociale est d’être à “parties prenantes multiples”. Comment prend-elle forme au sein de notre échantillon ? L’analyse de la composition des CA de l’échantillon révèle que plus de 90% des entreprises sont composés de plusieurs types de parties prenantes : membres d’autres organisations d’économie sociale¹⁶, secteur public, secteur privé lucratif, équipe permanente de l’ESI (directeur, comptable, personnel d’encadrement, etc.), travailleurs en insertion, bénévoles. Certaines personnes participent aux CA à titre personnel, en tant que sympathisants du projet ou clients privés de l’entreprise. Enfin, des représentants d’organismes financeurs (par exem-

¹⁴ Le capital humain croît d’une valeur de 3,09 à l’entrée à une valeur de 4,31 à la sortie (sur une échelle de 1 à 7). L’évolution moyenne du capital social est de 3,47, sachant qu’une valeur de 1 indique une forte diminution, 2 une diminution, 3 une stagnation, 4 une augmentation et 5 une forte augmentation. D’autre part, pour des raisons méthodologiques, l’accroissement du capital humain (évalué par le responsable d’entreprise) et du capital social (évalué par le travailleur lui-même) ne couvrent pas précisément la même période : en effet, dans le cas où le travailleur avait quitté l’ESI au moment de l’enquête, le responsable n’a pu évaluer l’évolution du capital humain que jusqu’au départ du travailleur tandis qu’il était plus fiable de demander aux travailleurs d’évaluer leur évolution jusqu’au moment de l’enquête.

¹⁵ Les auteurs tiennent ici à remercier O. Grégoire qui, dans le cadre de la recherche PERSE, a mené une première analyse des parties prenantes des ESI.

¹⁶ Depuis quelques années, la reconnaissance de l’existence d’un troisième secteur, se différenciant tant du secteur public que du secteur privé lucratif, s’affirme au niveau international. Ce tiers-secteur, dénommé généralement en Belgique “économie sociale”, regroupe les organisations privées non lucratives ayant, habituellement, un statut juridique d’ASBL, de fondation, de mutualité, de coopérative ou de société à finalité sociale. Ces organisations d’économie sociale peuvent être approchées par trois caractéristiques principales : la finalité de service aux membres ou à la collectivité, le processus de décision démocratique et l’autonomie de gestion. Les entreprises sociales renvoient aux initiatives de ce troisième secteur caractérisées par une dimension claire d’intérêt général, une activité continue de production de biens et/ou services et une réelle prise de risque économique.

ple, la Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande SOWECSOM) sont parfois présents. Le tableau II présente la composition des CA dans les entreprises de notre échantillon.

Tableau II. Les membres des conseils d'administration

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

Source : Grégoire (2004).

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

Les deux catégories de parties prenantes présentes dans le plus grand nombre de CA sont, d'une part, les organisations d'économie sociale — le plus souvent des représentants de la structure porteuse de l'ESI ("Entreprise de formation par le travail", "Entreprise de travail adapté", association de lutte contre la pauvreté, etc.) — et, d'autre part, l'équipe permanente de travail. Remarquons que les travailleurs en insertion sont nettement moins représentés bien que la législation sur les sociétés à finalité sociale (SFS) prévoit que chaque membre du personnel puisse acquérir, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé. Cette possibilité est, dans les faits, peu exercée par les travailleurs en insertion. Une telle constatation interpelle dans la mesure où l'insertion des personnes fragilisées est au cœur de la mission des ESI et que la participation des travailleurs est un des principes fondateurs de l'éthique coopérative, comme le reflète la législation des SFS. Il s'agit d'abord d'analyser plus en profondeur si, au-delà de cette faible participation au sein du conseil d'administration, d'autres canaux de participation se développent au sein des ESI. Ils existent dans certaines entreprises mais sont quasi absents dans d'autres. En effet, les observations plus qualitatives révèlent que la ques-

tion de la participation des travailleurs en insertion est loin de faire l'unanimité parmi les entreprises sociales. Même si, pour toutes les entreprises, la finalité première est bien la création d'emplois pour un public précarisé, pour les uns, l'entreprise sociale d'insertion doit se rapprocher le plus possible de l'entreprise classique, pour les autres, la participation des travailleurs est au cœur de leurs préoccupations. Les membres d'entreprises privées et les particuliers sont présents dans plus d'un tiers des entreprises. De plus, lorsqu'ils sont présents, leurs parts dans le CA sont importantes. Les autorités publiques sont relativement peu présentes et elles sont le plus souvent issues des autorités locales. Elles ne sont donc pas là pour vérifier l'usage des fonds (qui émanent des autorités régionales ou fédérales) mais sont intéressées par la lutte contre l'exclusion sociale au niveau local.

Plusieurs catégories sont donc représentées dans le conseil d'administration. Cette pluralité permet de construire cette finalité "d'insertion par l'économique" à travers des personnes issues d'horizons différents, et donc de mettre en relation des logiques habituellement séparées. Comme le note Grégoire, «les membres du personnel des ESI et d'organisations d'économie sociale s'investissent en général dans les CA afin de défendre les objectifs d'insertion et les productions à finalité sociale des ESI. Les particuliers qui siègent dans les CA ont également comme but de promouvoir les activités sociales des ESI. Les représentants d'entreprises privées sont quant à eux particulièrement attentifs à la dimension commerciale de l'entreprise. Ceux qui représentent des institutions publiques ont comme mandat de défendre les activités d'insertion et de production à destination de personnes dépendantes d'organismes publics. Lorsqu'ils siègent au CA, les travailleurs défendent des objectifs d'emploi et de qualité de l'insertion.» (Grégoire, 2004 [page ?](#)).

Il est intéressant de noter que différents groupes d'ESI apparaissent du point de vue de la composition du CA. Suivant l'analyse statistique, on peut partager l'échantillon en 4 groupes. Cependant, deux d'entre eux apparaissent plus importants et se dégagent quant aux liens significatifs avec le type d'objectif poursuivi. La caractéristique principale du premier groupe est la présence de représentants du secteur privé à but de lucre aux côtés d'autres types de parties prenantes dans le CA. Ces entreprises sociales donnent un poids plus important à l'objectif de production de biens et services. Le second groupe comprend les entreprises où des membres du personnel et, dans la plupart des cas, également des travailleurs en insertion, siègent dans le conseil d'administration. Ces entreprises ont, quant à elles, le plus souvent l'insertion socioprofessionnelle comme principal objectif. Il existe donc, clairement, un lien entre la finalité de l'organisation et la composition du CA. Les entreprises du premier groupe sont, toutes, nées après le décret qui institutionnalise les ESI dans le paysage public des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle. Les "nouvelles" ESI donnent donc plus de poids à la dimension productive. Ceci reflète sans doute le fait que le législateur a inscrit les EI dans le champ de l'économie sociale

“marchande”, les appelant à accéder à divers marchés, privés et publics. L’institutionnalisation actuelle tend donc à accentuer la dimension marchande et entrepreneuriale des ESI.

V. L’hybridation des ressources par les ESI : reconnaître leur caractère atypique

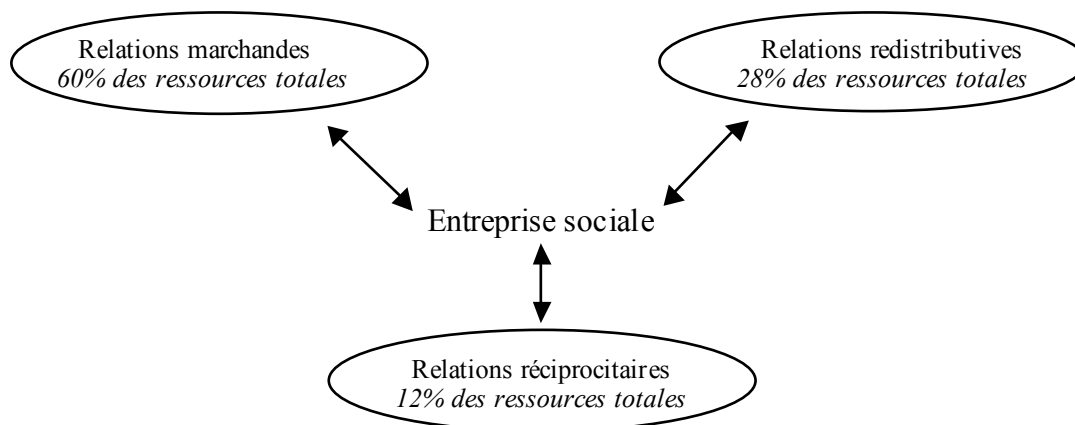
Une autre caractéristique de l’idéal-type d’entreprise sociale est sa capacité à hybrider différents types de ressources. Analysons dès lors la manière dont les ESI mobilisent les ressources pour poursuivre leur finalité de service à la collectivité, à travers les possibles tensions liées à l’institutionnalisation.

Dans le cadre de la recherche PERSE, nous avons reconstitué, pour les quinze ESI en Région wallonne, les différentes ressources mobilisées en 2001. Nous avons recensé l’ensemble des ressources des entreprises sociales d’insertion selon leur “origine” — celles-ci peuvent provenir de quatre acteurs économiques différents : les particuliers, le secteur public, le secteur privé lucratif et l’économie sociale — et leur “type”. L’organisation bénéficie de “ressources monétaires” (qui apparaissent dans le bilan comptable) et de “ressources non monétaires” (que nous avons valorisées au prix du marché, c’est-à-dire au montant qu’aurait dû déboursier l’organisation si elle avait acquis cette ressource sur le marché), la somme des ressources monétaires et des ressources non monétaires constituant ses “ressources totales”. Par la récolte systématique des ressources, nous avons rendu visible l’ensemble des ressources des organisations et leur articulation spécifique. Les ventes de biens et services et les revenus d’avoirs constituent les “ressources marchandes” des organisations. Les subsides directs et les subsides indirects constituent leurs “ressources redistributives”. Les dons et cotisations, ainsi que les aides non monétaires et le travail volontaire, constituent leurs “ressources réciprocaires”.

L’analyse de notre échantillon montre que, *de facto*, ces ESI hybrident dans tous les cas, à une exception près, différents types de ressources, chacune d’elle ayant une logique économique propre. La figure 1 ci-dessous reprend la moyenne des résultats en pourcentage des ressources totales pour chaque entreprise de l’échantillon. Chacune de ces relations économiques externes est jugée essentielle par les acteurs pour poursuivre leur finalité de service à la collectivité par une activité continue de production de biens et services. En effet, si les ressources marchandes permettent l’insertion par le biais d’une activité productive, elles ne permettent pas de compenser le coût du travail supplémentaire dû au déficit de productivité des travailleurs précarisés. Les relations marchandes semblent ne pas suffire pour produire des bénéfices collectifs, elles semblent ne pas “internaliser” un tel objectif. Les ressources redistributives permettent alors de soutenir l’objectif d’insertion, mais elles sont dépendantes des réglementations en place et des processus institutionnels. Les res-

sources réciprocatrices sont alors mobilisées pour faire face aux limites de ces réglementations, introduisant des possibilités d'innovation.

Figure 1. Hybridation des ressources par les entreprises sociales d'insertion



Source : PERSE, 2004

Les relations marchandes sont à l'origine d'une part importante des ressources des ESI (en moyenne 60% de leurs ressources totales). Elles sont motivées tantôt uniquement par le rapport qualité-prix du produit, tantôt également par des considérations sociales. Elles s'entretiennent avec l'ensemble des acteurs économiques que sont les particuliers, le secteur privé lucratif, le secteur public et le secteur de l'économie sociale. Les relations réciprocatrices représentent en moyenne 12% des ressources totales des entreprises. Elles sont non monétaires et souvent limitées aux mises à disposition de la part d'une structure d'économie sociale liée ("Entreprise de formation par le travail", "Entreprise de travail adapté", association sans but lucratif) et au travail volontaire du porteur de projet et des membres des structures de décision de l'entreprise. Les relations redistributives que les ESI entretiennent avec les pouvoirs publics (en moyenne 28% des ressources totales des entreprises) relèvent principalement des politiques d'emploi aux niveaux régional et fédéral.

A. Les différents types d'hybridation des ressources par les ESI

Nous avons jusqu'à présent analysé les résultats selon les moyennes. Toutefois, le mode de mixité des différents types de ressources diffère selon l'ESI. Ainsi, une typologie de l'articulation spécifique des ressources peut être dégagée, composée de quatre groupes d'organisations. Le tableau III présente les différents groupes d'entreprises sociales, selon la part des différents types de ressources dans les ressources totales de l'entreprise.

Placer TABLEAU III (actuellement en annexe)

Les différents types d'articulation des ressources peuvent se comprendre par les différents types de production de biens et services des organisations. En effet, nous pouvons distinguer dans notre échantillon différents types d'organisations. Certaines sont qualifiées d' "organisations à finalité sociale simple" lorsqu'elles poursuivent un objectif social d'insertion des travailleurs et d'autres, d' "organisations à finalité sociale multiple" lorsque qu'elles combinent un objectif social d'insertion avec un objectif social de production. En effet, si la plupart des ESI considèrent leur objectif de production de biens et services comme important, puisqu'il fait partie de leur identité d'entreprise sociale d'insertion par le biais d'une activité productive, certaines de ces entreprises poursuivent un objectif de production jugé important pour la société car porteur de bénéfices collectifs et d'enjeux d'équité (par exemple, la production de services sociaux).

Le premier groupe d'ESI, que nous avons nommées les "organisations quasi marchandes", se distingue par une part importante de ressources marchandes, provenant de la vente de biens et services, avec toutefois des relations redistributives, permettant principalement l'insertion de personnes fragilisées sur le marché du travail, mais peu, à une exception près, de relations réciprocaires. Ce groupe est principalement composé d'ESI institutionnalisées au sein du cadre légal d'"Entreprise d'insertion".

Elles sont actives dans des domaines de production aussi divers que la construction et la rénovation de bâtiments, les travaux forestiers, l'entretien de parcs et jardins, le nettoyage de bureaux, voire également le recyclage et la récupération de déchets. Ce sont toutefois des entreprises qualifiées d' "organisations à finalité sociale simple", au sens où leur objet social est l'insertion, par le biais d'une activité productive, de personnes exclues du marché du travail traditionnel. Les organisations de ce groupe engagent de nombreux anciens stagiaires, ce qui peut s'expliquer par les liens que la plupart de celles-ci entretiennent avec des "Entreprises de formation par le travail". Leurs travailleurs sont très faiblement diplômés (diplôme exceptionnellement plus élevé que le secondaire inférieur, conformément à l'agrément "Entreprise d'insertion" reçu par la majorité de ces organisations). Ce groupe d'organisations se tourne vers le public le plus défavorisé de notre échantillon.

Parmi ces "organisations quasi marchandes", certaines entreprises pourraient être qualifiées d' "organisations à finalité sociale multiple" au sens où elles sont actives, par une activité de recyclage ou de récupération de déchets, dans la protection de l'environnement. Un tel objectif de production pourrait également être considéré comme porteur de bénéfices pour la collectivité. La dimension collective de ce type de production est ici soutenue par des ressources quasi marchandes (c'est pourquoi on retrouve ces entreprises dans le groupe des "organisations quasi marchandes"). En effet, cette dimension collective est internalisée, en partie du moins, par des relations quasi marchandes, suite à des interventions des pouvoirs publics sur le marché dans le cadre de l'obligation de reprise de

certaines déchets et de politiques de gestion des déchets. Ainsi, lors de l'achat de certains produits, les consommateurs payent une prime à l'entreprise, prime qui sert à financer les services de récupération et de recyclage du déchet. Par exemple, en ce qui concerne les déchets électriques et électroniques, le service de recyclage est pris en charge entre autres par ces ESI, par l'intermédiaire d'une structure non lucrative, l'ASBL Recupel, créée afin d'organiser les activités liées à l'obligation de reprise. Enfin, le cadre légal d' "Entreprise d'insertion", adopté par beaucoup d'entreprises du groupe des "organisations quasi marchandes", reconnaît une finalité sociale simple à ce type d'entreprises, celle de l'insertion. En Région flamande, les entreprises d'insertion agréées (*Invoegbedrijven*) actives dans la récupération de déchets peuvent être également agréées en tant que centres de recyclage (*Kringloopcentra*). Leur double production à caractère collectif est alors reconnue : l'insertion d'un public fragilisé sur le marché du travail et la protection de l'environnement.

L'échantillon est également composé d'une ESI qualifiée d' "organisation marchande" parce qu'elle ne développe pratiquement que des relations marchandes, avec une part presque négligeable de ses ressources totales provenant de relations redistributives (exonération de charges sociales et réduction d'impôts, pas de subsides directs) et pas de relations réciproques. Cela s'explique, d'une part, par une forte revendication d'autonomie, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des particuliers ou d'autres organisations. De même, cette société commerciale n'a pas cherché à obtenir l'agrément d' "Entreprise d'insertion". D'autre part, il semblerait que cette entreprise, si elle poursuit bien un objectif d'insertion par le biais d'une activité productive, s'adresse à un public relativement moins précarisé que dans le premier groupe d' "organisations quasi marchandes".

Un troisième groupe, celui des "organisations hybrides", présente un relatif équilibre entre la part de ressources marchandes et la part de ressources redistributives dans leurs ressources totales. La part de ressources réciproques reste, comme dans le premier groupe, relativement faible. On peut comprendre la part plus importante des relations redistributives de ce groupe si on analyse le type de production particulier de ces ESI. De fait, si ces organisations sont "à finalité sociale simple" (l'insertion), elles sont toutefois présentes sur des marchés peu rentables, ne pouvant récupérer par le prix de vente (autrement dit par la relation marchande), l'ensemble du coût de production du service offert. C'est le cas par exemple d'une ESI active dans un service de proximité, à savoir l'offre du service de mobilité à des personnes à mobilité réduite (personnes âgées, handicapées, etc.). Les organisations hybrides engagent de nombreux travailleurs en "Article 60"¹⁷ (il s'agit majoritairement de bénéficiaires du revenu d'inté-

¹⁷ Il s'agit de contrats à durée déterminée entre le travailleur et le CPAS, ce dernier payant le travailleur et le mettant à la disposition de l'entreprise pour lui permettre de justifier une période de

gration qualifiés et expérimentés), ce qui explique l'importance des ressources redistributives de ces organisations. Elles ont besoin de ce type de ressources étant donné que leur secteur d'activité est peu rentable. Toutefois, elles ont peu de ressources réciprocatrices car leur production n'est pas perçue comme constituant un enjeu social par la société civile, contrairement à celle du groupe suivant d'organisations.

Un dernier groupe, les "organisations à dominante non marchande", se caractérise par une part importante de ressources redistributives et réciprocatrices dans leurs ressources totales, les relations marchandes étant moins importantes. Ces ESI s'avèrent être des "organisations à finalité sociale multiple", elles combinent à la fois un objectif d'insertion par le travail de personnes précarisées et un objectif de production de services sociaux pour des personnes défavorisées (vente à faible prix d'électroménagers récupérés pour des personnes dépendantes du CPAS, alphabétisation, librairie pour un public défavorisé, etc.). Étant donné leur objectif de production particulier, ces organisations ne peuvent générer d'importantes ressources marchandes ; cela irait à l'encontre de leur objectif social d'offre de services à des personnes à très faible revenu. La production, porteuse d'un enjeu d'équité, est alors en partie financée par des ressources redistributives et des ressources réciprocatrices. La part plus importante des ressources réciprocatrices de ce quatrième groupe se comprend par leur finalité multiple, permettant la mobilisation de bénévoles et d'aides d'autres organisations d'économie sociale. La poursuite concomitante de ces deux objectifs d'insertion et de production est valorisée par certaines entreprises : que des personnes exclues du marché du travail s'insèrent par la production d'un service pour d'autres personnes précarisées a l'avantage de créer une chaîne de solidarités horizontales, d'entraide mutuelle entre personnes partageant des difficultés semblables. Mais il peut arriver également que ces deux objectifs d'insertion et de production soient en tension. Ainsi, une certaine sélection du public en insertion peut parfois être réalisée afin de garantir la qualité du service rendu. Le profil des travailleurs en insertion de cette quatrième classe d'organisations tend à être moins précaire que dans le cas des "organisations quasi marchandes". Ces ESI emploient des travailleurs parmi les moins défavorisés de l'échantillon.

B. Les effets des diverses formes de l'institutionnalisation sur l'hybridation des ressources des ESI et sur leurs finalités

L'institutionnalisation des ESI au sein du cadre légal d'"Entreprise d'insertion", obligeant celles-ci à adopter la forme de sociétés commerciales, influence leurs ressources. Les "Entreprises d'insertion", dont l'objectif reconnu est l'insertion, bénéficient de subsides directs. Une partie de

travail suffisante afin de récupérer ses droits au chômage. Ces contrats couvrent donc une période relativement courte.

ces subsides directs sont liés à l'agrément d' "Entreprise d'insertion". Cependant, l'analyse montre que les subsides directs ne représentent en moyenne qu'un tiers du total des subsides de ces entreprises, soit 7% des ressources totales de ces entreprises. En effet, la majorité des subventions est liée à des politiques d'activation, accessibles à l'ensemble des entreprises sous condition d'embauche d'une personne désavantagée sur le marché du travail. Ces "Entreprises d'insertion" agréées se retrouvent au sein du premier groupe, "les entreprises quasi marchandes à finalité sociale simple (l'insertion)" et du troisième "les entreprises hybrides à finalité sociale simple (l'insertion) mais fournissant des services peu rentables". La part des ressources marchandes est importante au sein du premier groupe. En effet, en Région wallonne, la plupart des débats politiques sur les expériences d'insertion se fonde sur la scission entre l'économie sociale dite "marchande" et l'économie sociale dite "non marchande", reflétant une certaine dichotomie entre l'État et le marché. Les "Entreprises d'insertion" doivent s'inscrire dans l'économie sociale dite "marchande". Elles accèdent ainsi à divers marchés privés ou publics mais leurs soutiens financiers publics spécifiques ne peuvent se justifier que pendant une période initiale ou en fonction de l'embauche de nouveaux travailleurs particulièrement défavorisés. À terme, la vocation de ces entreprises est d'opérer sur des marchés classiques et d'y trouver l'essentiel des ressources qui leur sont nécessaires. Pour les entreprises du troisième groupe, présentes sur des marchés peu rentables, elles ont dû trouver un artifice en mobilisant des moyens budgétaires supplémentaires (*via* les "Articles 60") pour combler le manque de rentabilité inhérent à ce type de marchés.

Les ESI du dernier groupe — les "entreprises à dominante non marchande à finalité sociale multiple" (l'insertion et la production de services sociaux) — n'ont pas adopté l'agrément d' "Entreprise d'insertion". En effet, ces organisations — associations sans but lucratif — gardent, au contraire, un double ancrage au sein des politiques sociales et d'emploi. Non agréées en tant qu' "Entreprise d'insertion", elles ne disposent pas des subsides spécifiques à cet agrément, mais elles peuvent bénéficier de subsides provenant d'autres politiques publiques, surtout de postes provenant des programmes de résorption du chômage qui sont octroyés de manière plus durable pour financer l'emploi dans des projets estimés apporter une plus-value sociale. Ces programmes de résorption du chômage sont, en effet, à mi-chemin entre les politiques sociales traditionnelles et les politiques d'emploi puisqu'il s'agit pour l'État de financer des créations d'emplois pour des chômeurs dans des domaines "d'intérêt collectif" qui sont laissés en friche par le marché et par les interventions publiques traditionnelles.

VI. Conclusion

L'entreprise sociale est dotée d'une finalité de service à la collectivité, combinée à une réelle prise de risque économique. De nombreuses entreprises sociales sont actives dans l'insertion par le travail de personnes défavorisées. Pour poursuivre leur mission d'insertion à travers une activité clairement marchande, ces organisations tendent à adopter une structure qui varie suivant le public-cible accueilli, les parties prenantes présentes au sein des instances de décision et les ressources mobilisées.

De manière générale, ces dernières années, les politiques publiques ont reconnu de manière croissante le rôle de ces entreprises sociales dans la problématique de l'insertion des moins qualifiés. La tendance est au développement de relations contractuelles entre les pouvoirs publics et ces ESI pour la prestation de services dans le cadre des politiques d'emploi. Une telle contractualisation a l'avantage d'octroyer des moyens financiers calibrés suivant les objectifs des dispositifs réglementaires. Elle influence cependant en retour les formes organisationnelles de ces entreprises, ce qui peut entraîner des carcans si leur capacité d'innovation n'est pas reconnue.

On peut, d'abord, poser l'hypothèse que l'institutionnalisation des ESI a un impact non négligeable sur la sélection du public bénéficiaire de ces entreprises. Bien que les ESI s'adressent, généralement, à un public relativement fragilisé tant sur le plan de l'insertion professionnelle que sociale passant dans les interstices des politiques traditionnelles d'emploi et de formation, les cadres légaux peuvent inciter à des pratiques d'écramage. Ainsi pour les "Entreprises d'insertion", la législation, par son mode de subventionnement, encourage à sélectionner un public qui est plus proche d'une insertion "normale" sur le marché du travail sans reconnaître la diversité des publics accueillis.

Ensuite, du point de vue des parties prenantes, si tous les conseils d'administration sont effectivement composés d'une diversité de parties prenantes permettant de mieux appréhender la réalité multidimensionnelle de l'insertion, les ESI qui sont nées dans la foulée du décret sont marquées par la présence de représentants du secteur privé à but de lucre aux côtés d'autres types de parties prenantes dans le CA, donnant un poids plus important à l'objectif de production de biens et services.

Enfin, si les ESI mélangent différents types de ressources, cette hybridation se révèle être à géométrie variable. L'effet sans doute le plus saillant de l'institutionnalisation est le déni de cette articulation entre différentes ressources marchandes, redistributives et réciprocatrices, en forçant ces entreprises à se positionner dans "l'économie marchande". Les différents types d'articulation des ressources peuvent se comprendre selon le type de "finalité sociale" des entreprises : les entreprises à finalité sociale simple — l'insertion — et les entreprises à finalité sociale multiple — l'insertion et la production de biens et services porteurs de bénéfices collectifs. Par exemple, un ensemble d'ESI est actif dans le champ du recyclage où il a

été pionnier. D'autres développent des services pour une population fragilisée. Ces entreprises sociales poursuivent alors un double objectif : insertion d'un public fragilisé et développement d'un service de nature collective qui entre mal dans le dispositif légal wallon d' "Entreprise d'insertion" développé uniquement en fonction de l'objectif d'insertion professionnelle des bénéficiaires.

Ainsi, l'institutionnalisation des ESI tend à recouvrir des organisations plus marchandes, portées par des groupes plus entrepreneuriaux, et dont l'objectif est l'insertion professionnelle de publics fragilisés. Nous pouvons dès lors éclairer les raisons quant au choix d'autonomie des ESI non institutionnalisées. Ces organisations tendent à adopter une structure d'objectifs sociaux multiples. Mais l'objectif de production à finalité sociale peut alors parfois s'avérer en tension avec l'objectif d'insertion, puisqu'il n'est plus subordonné à ce dernier, et une certaine sélection du public-cible en insertion être réalisée afin de garantir la qualité du service rendu.

L'un des traits majeurs de l'ensemble de ces expériences est bien de combiner de manière indissociable une valeur ajoutée marchande et une valeur ajoutée non marchande (en termes d'insertion d'un public précarisé et, pour certaines, de production de biens et services à finalité sociale). Si l'on parvenait à appréhender celles-ci de manière plus intégrée, bien des défis de l'insertion, notamment financiers, se poseraient en des termes plus ouverts.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BACHIEGA A., BORZAGA C.,
 2001 "Social Enterprises as Incentive Structures", in BORZAGA C., DEFOURNY J., Eds., *The Emergence of Social Enterprise*, London/New York, Routledge, pp.273-295.
- DEFOURNY J.,
 2001 "Introduction. From Third Sector to Social Enterprise", in BORZAGA C., DEFOURNY J., Eds., *The Emergence of Social Enterprise*, London/New York, Routledge, pp.1-28.
- FUSULIER B., MERTENS S.,
 1995 *Les entreprises de formation par le travail*, Rapport final au projet d'évaluation des pratiques des EFT, EFT Consultance.
- GRÉGOIRE O.,
 2003 "Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion : Belgique", EMES Working Papers, Liège, 03/08.
 2004 "Pluralité des 'stakeholders', objectifs et entreprises sociales d'insertion", *Reflets et perspectives de la vie économique.*, XLIII, 3, pp.73-79.
- LAVILLE J.-L.,
 1992 *Les services de proximité en Europe*, Paris, Syros Alternatives.
- LAVILLE J.-L., NYSSENS M.,
 2001 "The Social Enterprise. Towards a Theoretical Socio-economic Approach", in BORZAGA C., DEFOURNY J., Eds., *The Emergence of Social Enterprise*, London/New York, Routledge, pp.312-332.
- LIÉNARD G.,
 2001 *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*, Sprimont, Mardaga.

PLATTEAU A., NYSSENS M.,

2004 “Profils et trajectoires des travailleurs dans les entreprises d’insertion”, *Revue et perspectives de la vie économique*, XLIII, 3, pp.51-61.

POLANYI K.,

1983 *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard (1944).

SALAMON L.,

1987 “Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third Party of Government Relations in the Modern Welfare State”, *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 16, 2, pp.29-49.

VANDENBROUCKE F.,

1999 “L’État social actif : une ambition européenne”, Exposé Den Uyl, Amsterdam.