

# Entreprises sociales et insertion : entre innovation et isomorphisme

Marthe Nyssens, UCL, CIRTES - EMES

UCL

1



## Plan

1. Le contexte la montée du débat sur 'entreprise sociale
2. Les différentes conceptions de l'entreprise sociale
3. Entreprises sociales d'insertion et politiques publiques
4. La nature hybride des entreprises sociales: un atout ou une faiblesse ?
5. Trois scénarios pour l'avenir des entreprises sociales d'insertion

UCL



## 1. Le contexte: la montée débat sur l'entreprise sociale

- Changement dans les modes de financement de l'ES (troisième secteur): formes – plus que le volume –
  - PRC avec un double objectif: créer des emplois et satisfaire des demandes sociales
  - Quasi-marché
- Dynamiques entrepreneuriales innovantes centrées sur la primauté de la finalité sociale au sein de l'ESS ou équivalent dans d'autres pays

UCL



- Schumpeter (1934): les entrepreneurs sont les personnes qui implémentent des “ nouvelles combinaisons » dans le processus production
  - nouveaux produits ou nouvelles qualités de produit (ex: insertion par l'économique, recyclage, énergie verte...),
  - nouvelles méthodes d'organisation (ex: crèches parentales),
  - nouveaux facteurs de production (ex: rôle des volontaires),
  - nouvelles relations sur le marché (ex: commerce équitable, finances solidaire, clauses sociales)
- Rôle clé des fédérations qui ont développé un plaidoyer pour la reconnaissance (par exemple les consortium italiens)

UCL



## POLITIQUES PUBLIQUES SOUTENANT les ES EN EUROPE

- Politiques publiques centrées explicitement sur les ES (UK depuis 2002, Programme EQUAL ,...)
- Mise en œuvre de fonds publics ou des fonds publics-privés donnant accès à du capitals (France, Belgique,...)
- Politiques publiques promouvant l'accès des ES aux marchés publics notamment locaux (Italie)
- Nouveaux cadres légaux destinés aux ES

UCL



## Reconnaissance de la possibilité d'une forme commerciale avec une finalité sociale

- Nouveaux cadres légaux basés sur le modèle coopératif
    - Italy (1991): « social cooperative » **rôle pionnier**
    - Portugal (1998): "social solidarity cooperative"
    - Spain (1999): "social initiative cooperative "
    - Greece (1999) " social co-operative with limited liability "
    - France (2001): "cooperative society of collective interest "
    - Poland (2006): " act on social cooperative "
  - Nouveaux cadres légaux basés sur un modèle plus ouvert:
    - Belgium (1995): "social purpose company"
    - UK (2004): "community interest company"
    - Finland (2004): " act on social enterprise "
- UCL – Italy (2006): "social enterprise "



- Nouveaux agréments dans le champ de l'insertion par l'économique:
    - Entreprise d'insertion, association intermédiaire, ... France
    - Entreprises de formation par le travail, entreprises d'insertion,... Belgium
    - Social economy program, Ireland
    - Beschäftigungsgesellschaften, Germany
    - Integration enterprise program, Portugal,
    - Integration enterprise program, Spain (regional levels and national level )
- => Dans certains pays: ES = Insertion par l'économique ....

UCL



## 2. Les différentes conceptions de l'entreprise sociale

UCL



## L'approche "EMES"

L' **idéal –type** de l'entreprise sociale peut être défini sur base

- **Un projet économique**
  - Une activité continue de production de biens ou services
  - Un niveau significatif de risque économique
  - Un niveau minimum d'emploi rémunéré
- **Primauté de la finalité sociale**
  - Un objectif explicite de service à la communauté
  - Une initiative émanant d'un groupe de citoyens
  - Limite dans la distribution du profit
- **Un mode de gouvernance participatif**
  - Un degré élevé d'autonomie
  - Des parties prenantes impliquées
  - Un processus de décision non fondé sur la propriété du

UCL capital



Essentiel pour saisir la portée de l'approche EMES :

- Ces critères ne sont pas des conditions à remplir pour mériter le label d'entreprise sociale
- Ils définissent un « idéal-type » qui permet de positionner les organisations observées dans la « galaxie » des entreprises sociales



Un instrument méthodologique plutôt qu'un cadre normatif, qui permet d'analyser la diversité des entreprises sociales suivant plusieurs dimensions.

UCL



Les ES peuvent être  
des nouvelles entités

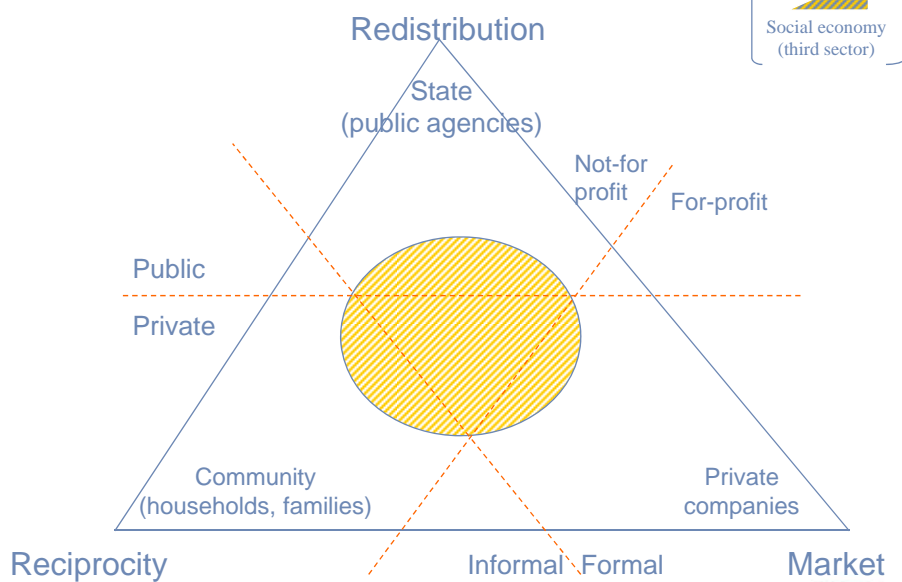
OU

Des organisations existantes façonnées par des  
nouvelles dynamiques

UCL

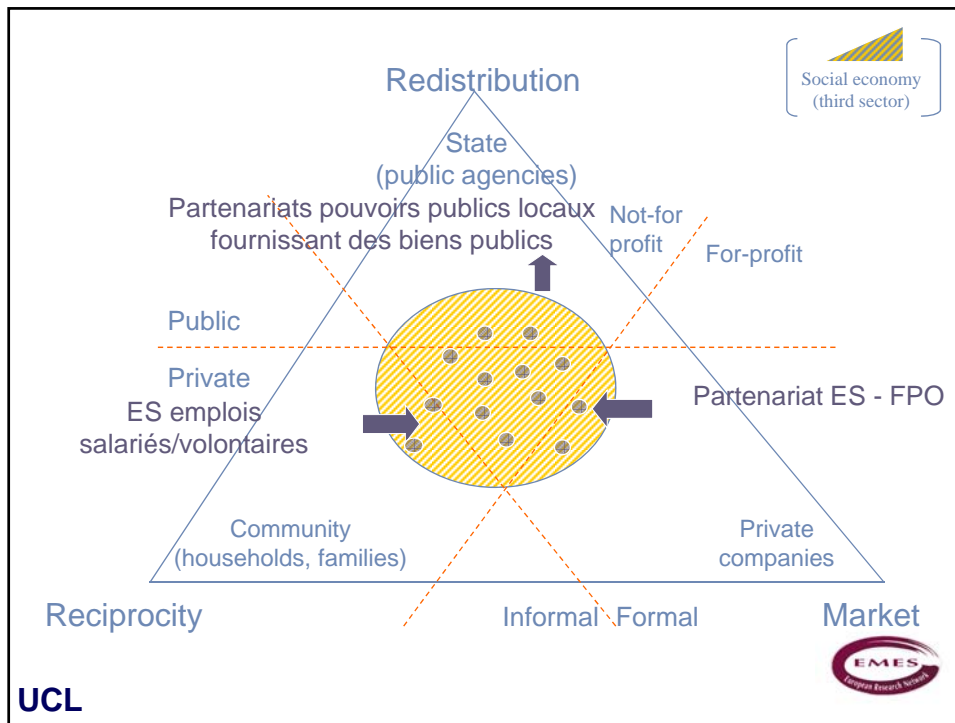


### LOCALISER les ES dans l'ensemble de l'économie



UCL





## Les spécificités de la perspective européenne

- Autres conceptions enracinées dans le contexte Anglo-saxon
  - ◆ L'école des recettes marchandes
  - ◆ L'école de l'innovation sociale

UCL



### *L'école des recettes marchandes*

« Entreprise sociale : tout type d'entreprise qui vend en vue d'une finalité sociale »

- La finalité sociale
- L'insistance sur les méthodes managériales et les recettes marchandes
- Le statut légal:
  - Dans un premier temps: associations
  - Dans un second temps: for-profit, nonprofit, entreprise publique
- Le social business peut être classé dans cette école

UCL



### *L'école de l'innovation sociale*

- Dans la lignée du discours d' Ashoka, Dees (1998) souligne les dynamiques d'innovation sociale portées par des entrepreneurs sociaux.

*"L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale, en valorisant les nouvelles opportunités pour soutenir la mission. Il est engagé dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, à priori, par les ressources disponibles et finalement en faisant preuve d'un sens de l'engagement vis-à-vis de la mission et des impacts sociaux ».*

- Nature systémique de l'innovation
- Importance portée sur les impacts plutôt que sur les ressources

UCL





## Depuis 2000

- Convergence sur les aspects suivants :
  - Impact social élargi à “blended value creation”
  - Dynamiques d’innovation sociale
  - Importance des méthodes de business et sur les recettes marchandes
  - Tout type d’entreprise: for-profit, non-profit, entreprise publique

UCL



## L’Europe à la croisée des écoles...

« Une entreprise sociale est un opérateur de l’économie sociale [école EMES] dont le principal objectif est d’avoir un impact social plutôt que de réaliser des bénéfices pour ses propriétaires ou ses partenaires [trois écoles ]. Elle opère en fournissant des biens et des services sur le marché [école des ressources marchandes] d’une manière entrepreneuriale et innovante [école de l’innovation sociale] et elle utilise ses bénéfices en priorité pour atteindre des objectifs sociaux [trois écoles ]. Elle est gérée de façon ouverte et responsable et, en particulier, elle implique les employés, les consommateurs et les parties prenantes [école EMES] concernés par ses activités commerciales. » (European Commission 2011 : 2)

UCL



## 1. La gouvernance de l'ES

### Comment garantir la poursuite de la mission sociale

- ⇒ Une structure collective plutôt qu'un profil d'individu pour garantir la mission sociale de l'entreprise
- ⇒ Une gouvernance participative en phase avec une conception de l'innovation sociale tant dans ses finalités que dans ses processus
- Une dynamique participative
- Autonomie des structures de gouvernance
- Limitation des droits des actionnaires
- Contraintes sur la distribution des profits

UCL



## 2. La dimension économique de l'entreprise:

Les ES sont généralement vues comme des organisations caractérisées par un niveau significatif de risque

- Risque économique
  - ressources marchandes: " Social enterprise: any business that trade for a social purpose"
  - mix de ressources : la viabilité financière des SE dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

UCL



### 3. La diffusion de l'innovation sociale

- Dans le monde anglosaxon, focus sur l'échelle de l'innovation sociale («scaling up »)
  - Support de fondations avec un effet de levier
  - Confiance dans les forces de marchés
  - Risque: un processus de sélection des défis sociaux en fonction de leur potentiel de solvabilisation via le marché
  
- Dans le contexte européen, institutionnalisation de l'innovation sociale dans le cadre des politiques publiques
  - la structure de gouvernance : un signal de confiance quant aux objectifs poursuivis
  - Risque : instrumentalisation suivant les priorités de l'agenda politique

### 3. Entreprises sociales d'insertion et politiques publiques

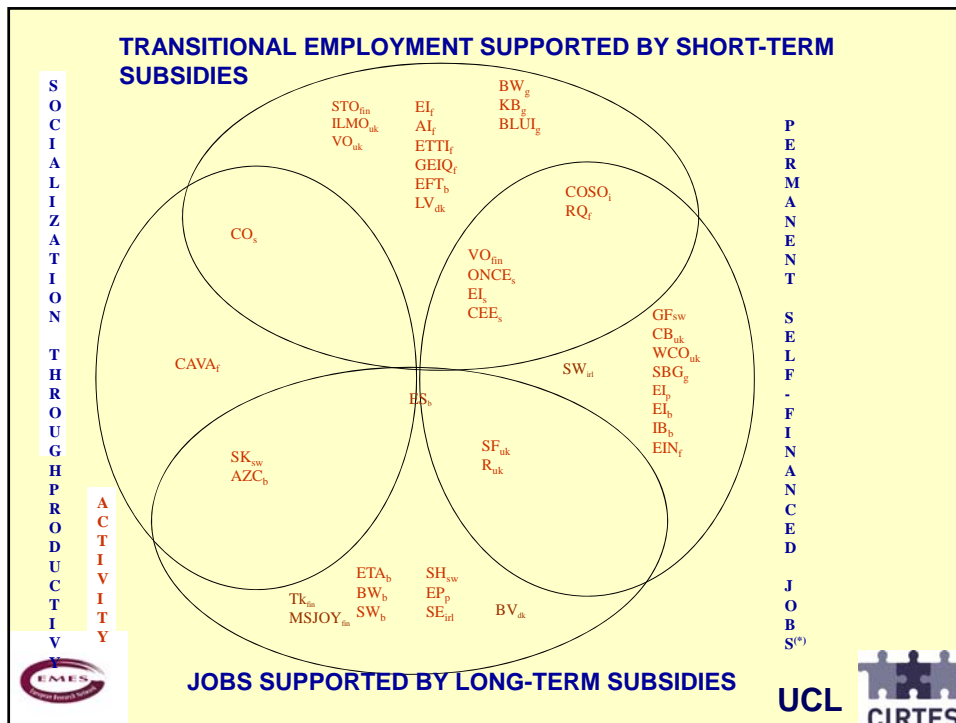
- Finalité de service à la collectivité : l'insertion de personnes fragilisées sur le marché du travail par le biais d'une activité productive
- Echantillon: 162 WISEs réparties dans 11 pays de l'union
  - ! Exclusion des entreprises sociales pour personnes avec un handicap reconnu !



## France

- CAVAf** = Centres d'Adaptation à la Vie Active  
**EIf** = Entreprises d'Insertion  
**AIf** = Associations Intermédiaires  
**ACIf** = Ateliers Chantiers d'Insertion  
**RQf** = Régies de Quartier  
**ETTIf** = Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion  
**GEIQf** = Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification  
**EINf** = Entreprises Insérantes
- Québec**  
**EAq** = Entreprises adaptées  
**EIQ** = Entreprises d'insertion  
**ODEq** = Organismes de développement de l'employabilité.

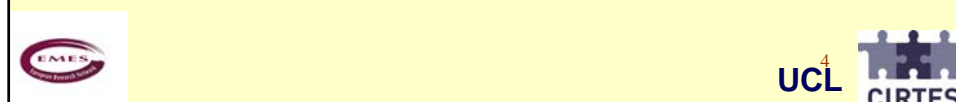




Question de recherche : quelles relations entre les WISEs et les politiques publiques ?

Posture :

Plutôt que de considérer l'environnement vu comme une contingence, il s'agit d'analyser les processus d'interactions entre pouvoirs publics et initiatives dans la construction des politiques publiques



- Dans les années 1980' :  
WISEs ont implémenté des “politiques actives d’emploi” avant leur existence institutionnelle

- A partir des années 1990' :  
des “politiques actives d’emploi” ont encadré les entreprises sociales d’insertion dans un contexte de chômage structurel



Il faut distinguer dans ce cadre...

- Des politiques actives accessibles à tout type d’entreprises et donc aussi aux WISEs
- Des agréments spécifiques aux WISEs dotés de subventions ( Entreprises d’insertion, ...)



Mission des WISEs  
=  
Objectifs multiples ?  
ou  
Instrument des politiques actives d'emploi ?  
.... entre innovation et isomorphisme



Sociaux

WISE

Socio-politiques

Economiques



- Objectifs économiques: support de l'insertion socio-professionnelle
  - Adapté aux compétences des groupes fragilisés



## Type de production des WISEs

Nb WISE

|                             |     |      |
|-----------------------------|-----|------|
| Social services             | 29  | 19%  |
| Recycling                   | 28  | 18%  |
| Services for enterprises    | 19  | 12%  |
| Personal services           | 14  | 9%   |
| Gardening, urban regenerat. | 12  | 8%   |
| Processing industry         | 10  | 6%   |
| Building industry           | 9   | 6%   |
| Restaurants and hotels      | 8   | 5%   |
| Traffic, telecommunication  | 7   | 5%   |
| Culture and leisure         | 7   | 5%   |
| Education                   | 5   | 3%   |
| Commerce                    | 3   | 2%   |
| Placement services          | 3   | 2%   |
| Agriculture                 | 1   | 1%   |
| Total                       | 155 | 100% |

Source : PERSE

=>

- dimension collective de la production
- développement de niches : une stratégie pertinente





- **Objectifs économiques: support de l'insertion socioprofessionnelle**

- adapté aux compétences des groupes fragilisés
- développement de niches : une stratégie pertinente
- dimension collective de la production : services sociaux, environnement ...

**MAIS**

- pas de financement public pour ce type de production collective ...
- pressions de nouveaux arrivants : entreprises lucratives



- **Objectifs sociaux :**

- Pour tous: intégration par le travail
- Pour certains: « empowerment » des groupes fragilisés
  - «management démocratique »
  - production avec une dimension collective

**MAIS**

- Instrument en vue de l' intégration dans le “premier” marché du travail : le modèle transitionnel domine

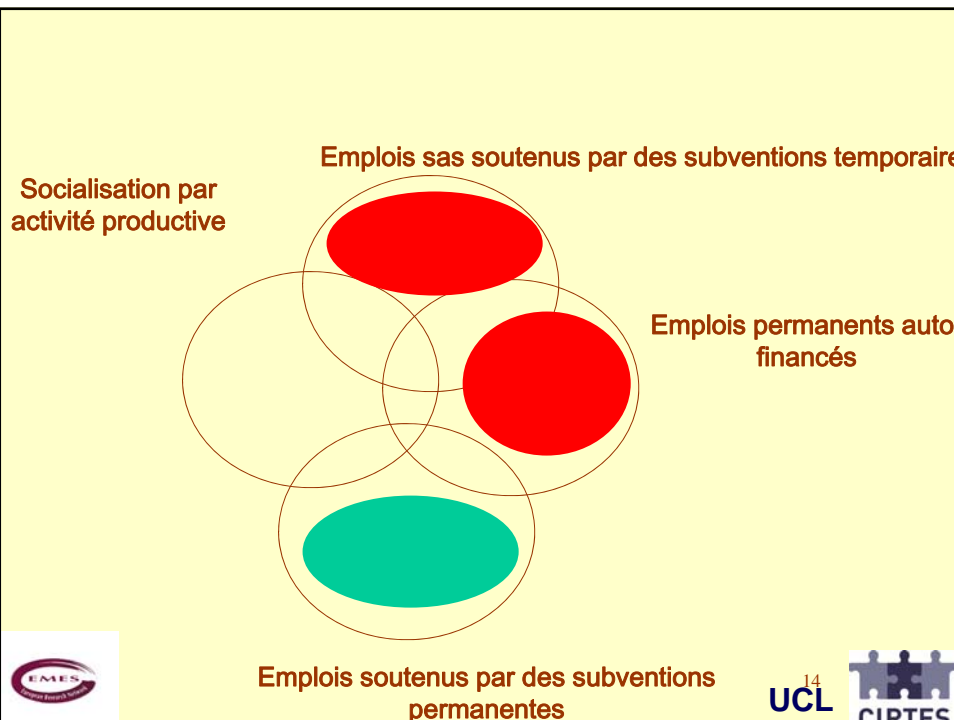


- **Objectifs sociaux :**

- Pour tous: intégration par le travail
- Pour certains: « empowerment » des groupes fragilisés
  - “management démocratique
  - production avec une dimension collective

**MAIS**

- instrument en vue de l' intégration dans le “premier” marché du travail :
  - Modèle transitionnel dominant
  - Mouvement de professionnalisation (pression concurrence)
    - ⇒ participation affaiblie des bénéficiaires



- Objectifs économiques: support de l'insertion socioprofessionnelle
  - Adapté aux compétences des groupes fragilisés
- Objectifs sociaux :
  - Pour tous: intégration par le travail
  - Pour certains: « empowerment » des groupes fragilisés
- Objectifs sociaux - politiques
  - Au niveau de l'entreprise : importance de la mise en réseaux
  - Au niveau du secteur : interactions multiples entre WISEs et pouvoirs publics **'en tension'**



15  
UCL



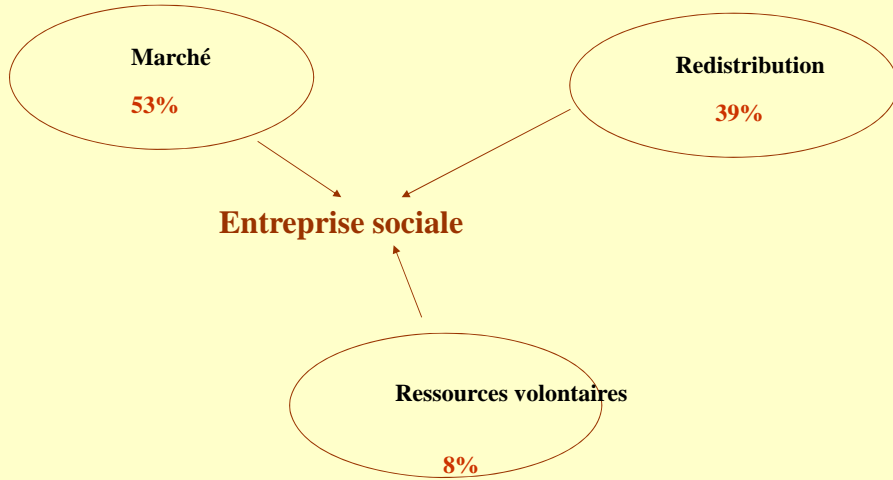
## 4. La nature hybride des entreprises sociales: un atout ou une faiblesse ?



16  
UCL



## 4.1. Des ressources multiples

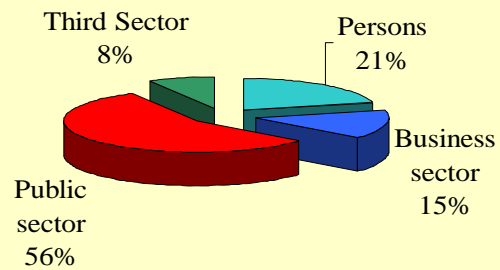


Ressources totales : monétaires et non – monétaires

Source : PERSE



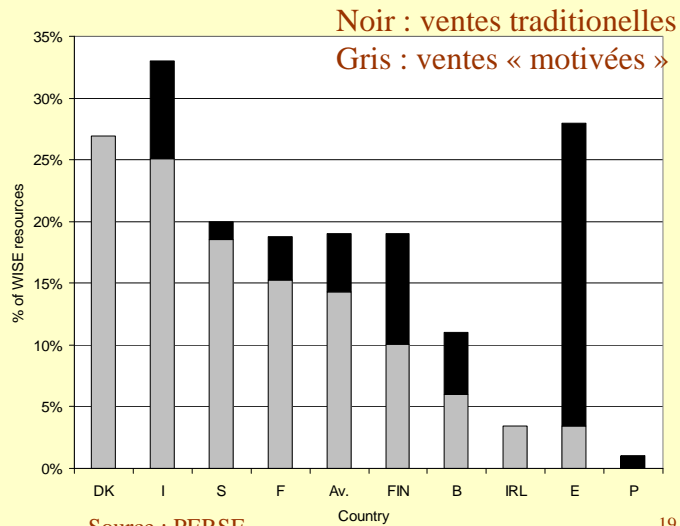
## L'origine des ressources



Source : PERSE<sup>18</sup>



## Ventes des WISEs aux pouvoirs publics



Source : PERSE

19  
UCL CIRTES

## Type of WISEs according resource mix structure

|                               | Redistribution SE                               | Market and embedded market sales SE   | Reciproc. and predom. embedded market SE                     | Reciproc. and predom. redistribut. SE                  |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| <b>Characteristics</b>        |   | Workers' coops, community busin.  | Social Firms   | Voluntary Organisations                                |
| <b>Sales</b>                  | Low<br>9%                                       | Embedded - market with the public sector<br>94%                                   | Embedded - market<br>74%                                     | Embedded - market<br>24%                               |
| <b>Public funding</b>         | Funding of activity and work integration<br>90% | Insignificant<br>4%   | Limited to work integration<br>16%                           | Funding of activity and work integration<br>62%        |
| <b>Network Reciprocity</b>    | Launched by public bodies or large NPO          | Set up by individuals or groups of workers<br>No volunteers<br>Rooted in networks | Rooted in local networks<br>Mobilisation of volunteer<br>11% | Mobilisation of volunteer<br>Support from NPO<br>13%   |
| <b>Workers in integration</b> | Workers with a weak level of employability      | Various, a higher proportion of more qualified workers                            | Various  | A higher proportion of workers with a stronger profile |
| <b>Production</b>             | Various   | Various   | Various  | Social Services  |
| <b>Main Legal form</b>        |   | Cooperative   | Cooperative  | Association  |

Source: PERSE

20  
UCL CIRTES

- Importance du marché
- Importance du secteur public
- “Ré-encastrement” des relations marchandes
- Ressources volontaires encadrées dans des réseaux sociaux
- Diversité de la pluralité des ressources suivant le type de mission sociale

⇒ <> école des ressources marchandes



#### 4.2. Un entrepreneuriat à parties prenantes multiples ?

##### Membres des CAs des WISES

| Qualité des membres                | Nb WISE | Proportion |
|------------------------------------|---------|------------|
| Un seul type de partie prenante    | 64      | 41 %       |
| Plusieurs types de partie prenante | 93      | 59 %       |
| TOTAL                              | 157     | 100 %      |

Source : PERSE



## Influence des parties prenantes dans les WISEs à parties prenantes multiples

| Catégorie | Usager | Volontaire | Staff | Participant | Entreprises | Pouv. publics | Association | Autre | Total |
|-----------|--------|------------|-------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------|-------|
| Moyenne   | 5%     | 20%        | 21%   | 7%          | 10%         | 13%           | 14%         | 11%   | 100%  |

- Influence réelle au sein des CAs
- Dynamique collective de l'entrepreneuriat social est avérée
- <> Figure unique de l'entrepreneur social



Source : PERSE



⇒ Gérer le caractère hybride constitue un défi  
atout ou faiblesse ?

Le caractère hybride apparaît plutôt comme une voie pour soutenir la capacité innovatrice des WISEs en mettant en lien des acteurs d'origines diverses et des ressources de nature différente



## 5. Orientations pour les politiques publiques

### 1. Formation d'une économie intermédiaire

Les ESI offrent 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.

- quid de la diversité des publics ? Comment en tenir compte (Italie, Suède) ?
- néglige la capacité des ESI de développement de nouvelles activités au niveau local



### 2. Constitution d'un secteur d'emplois protégés : réserver des emplois durables sur certaines activités pour des publics désavantagés (sous-traitance, emplois d'utilité sociale)

=> 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.

- risque d'un enfermement (ateliers sociaux, Belgique)
- stigmatisation





### 3. Construction de nouveaux rapports entre solidarité et territoires :

- substituer à des logiques ciblées une logique transversale où les ES devient une composante d'un développement basé sur la valorisation des potentialités locales
- reconnaissance des différentes formes d'entrepreneuriat : lucratif, public et social
- alliances entre ES, PME et collectivités locales
- marchés localement encadrés (marchés publics, clauses sociales...)



- Développement de l'entreprise sociale: un signe du désengagement de l'Etat ou nouvelle gouvernance des biens communs ?
- Si politiques de quasi-marché, en offrant à tous le même type de contrats sans prendre en compte les éventuels bénéfices collectifs corollaires, le rôle d'innovateur social des ES se verra diminué,
- Si les instances publiques reconnaissent les caractéristiques du modèle de l'entreprise sociale et favorisent son développement, les ES pourront alors vraisemblablement contribuer à leur manière au bien public

