



**AIREPME**

Association Internationale de REcherche en PME

**CIFPME 2000**

**5° Congrès International Francophone  
sur la PME**

**25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution  
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en  
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

# Entreprises d'insertion : éléments d'analyse institutionnels et fonctionnels

par

Sylviane ZOONEKYND

Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche  
IAE de Lille - CLARÉE (UPRESA CNRS 8020) - IFRESI

L'objectif de la communication est de déterminer en quoi les entreprises d'insertion et les PME "classiques" convergent ou divergent dans leur mode de fonctionnement. Les entreprises d'insertion sont des unités de production de biens et services du secteur concurrentiel, viable économiquement. De fait, elles ont une double mission : il leur faut permettre l'insertion d'individus en difficulté et être une entreprise viable sur le plan économique.

C'est sur cette définition que part notre recherche. L'entreprise d'insertion est -elle une entreprise comme les autres ? si oui, dans quelle mesure ? si non, sur quelles bases ? Nous verrons que si l'EI est une PME parmi d'autres lorsqu'il s'agit de parler de ses performances économiques, de ses efforts d'innovation technologique, de sa volonté de s'implanter dans le réseau économique existant, elle en diffère par ses missions, ses modes de management des ressources humaines, par les types de personnel eux-mêmes et, entre autres, par les modes de financements accordés ou alloués.

Nous émettrons enfin l'hypothèse, que l'EI (de part sa mission de ré-encastrement du social dans l'économique) serait finalement la seule véritable entreprise citoyenne, alors que la PME "classique" ne ferait, au mieux, que des actions citoyennes. C'est principalement pour cela que l'EI n'est pas une entreprise comme les autres.

L'exclusion économique et sociale ou la "*désaffiliation*"<sup>1</sup> est devenue au cours des quinze dernières années une notion familière, presque banale, tant il en est question dans les discours politiques et les initiatives des pouvoirs publics ou de la société civile (Xiberras, 1993 ; Maisondieu, 1997). Symptôme d'une véritable déstabilisation de la société (Castel, 1991), elle est devenue un paradigme (Paugam, 1997), un opérateur de classement (Thomas, 1997) à partir duquel notre société prend conscience d'elle-même et de ses dysfonctionnements. A ce titre, la lutte contre ce phénomène de société a fait l'objet, en France, d'une loi d'orientation (N° 98-657 du 29 juillet 1998) qui fait de la « *lutte contre les exclusions un impératif national fondé sur le respect de l'égalité de tous les êtres humains et une priorité de l'ensemble des politiques publiques de la nation* » (article 1er). Dans ce cadre, l'insertion par l'économique constitue une voie de recomposition du lien social particulièrement adaptée aux difficultés rencontrées par les personnes les plus vulnérables sur le marché de l'emploi. En effet, quelles que soient les controverses et polémiques qui entourent la place actuelle et future du travail dans notre société (Boissonnat, 1995 ; Méda, 1995 ; Perret, 1995, 1995/a ; Boisard & alii, 1997 ; Schnapper, 1997 ; Kergoat & alii, 1998 ; Pinard, 2000), la montée et le durcissement du chômage d'exclusion - qui ne peut se confondre avec le chômage de masse (Wühl, 1996) - illustre l'épuisement des mécanismes d'intégration sociale par le travail et de ses capacités socialisatrices (Perret, Roustang, 1993). Ces phénomènes d'insertion et d'exclusion ne renvoient toutefois pas à des problématiques nouvelles. Selon les époques, ils ont reçus d'autres noms, ont été gérés de façons différentes, et le regard de la société face à eux étaient autre( sur ce thème, voir notamment Robert Castel, 1995). Au regard de la montée massive de l'exclusion, et pour tenter de l'enrayer, tout un arsenal de mesures et d'initiatives visant à favoriser l'insertion et la réinsertion des exclus s'est développé. Dans cette mosaïque, l'entreprise d'insertion (notée EI dans la suite du texte) est une expression singulière de cette volonté de lutter contre l'exclusion des populations fragilisées. Son originalité tient au fait de relier l'insertion à une activité professionnelle et économique (Ballet, 1997). Avant de nous interroger sur les spécificités de ces structures (chapitre 3), nous chercherons à voir ce que recouvre les notions d'insertion (chapitre 1) et d'entreprise d'insertion (chapitre 2), dont l'action présuppose de percevoir le travail comme un vecteur fondamental de socialisation et de lien social.

## **1. La notion d'insertion : un clair-obscur**

Préciser ce que recouvre la notion d'insertion répond à un triple objectif. Tout d'abord, il s'agit de cerner les contours d'un concept somme toute peu commun aux gestionnaires. Ensuite, cet éclairage permet de délimiter le champ institutionnel de l'insertion dans lequel interviennent les EI. En effet, comme le précise Hervé Defalvard et François Lambert (1999, p. 35), « *parler de l'insertion sans préciser le sens dans lequel le terme est employé autorise des confusions entre des champs institutionnels distincts* » dont les logiques répondent à des finalités, des politiques d'action irréductibles les unes aux autres. Enfin, il permet d'apprécier l'une des spécificités majeures de l'EI par rapport aux firmes classiques.

---

<sup>1</sup> combinant, chez R. CASTEL (1991), un axe intégration/non-intégration par le travail et un axe insertion/non-insertion dans une sociabilité socio-familiale.

Sur le plan étymologique, le terme "insertion" vient du latin *inserere* qui veut dire introduire. Pourtant, ce terme est l'une de ces notions dont l'apparente familiarité n'est pas dépourvue d'amphibologie (Dubar, 1998). Au carrefour du monde savant et du sens commun, elle apparaît comme « *une notion éclatée, sans référent normatif stable et commun à ses diverses acceptions* » et « *paraît avoir reçu en creux des problématisations très diverses* » (Eme, 1994, p. 164 ; Castel, 1991). Centrale dans la définition et la mise en place des politiques sociales comme des politiques publiques, elle prend en effet une multiplicité de sens et de formes qui donne lieu à des interprétations divergentes et conflictuelles sur les actions à mener pour favoriser l'insertion. Ce flou est tel qu'il paraît difficile de cerner de façon précise et opératoire ce que recouvre « l'insertion ». En fait, comme le montre B. EME (1994), cette notion reste polysémique dans sa définition et incertaine dans ses contenus tant ses déclinaisons sont nombreuses suivant les individus et les groupes « utilisateurs » de ce vocable : « *toute politique d'emploi, de formation ou à visée sociale est aussi - et de plus en plus - d'insertion et doit produire de l'insertion mais celle-ci nécessite le plus souvent d'être encore plus finement qualifiée, référée à un champ donné. D'où la prolifération d'une notion pour désigner des actions professionnelles, des processus individuels d'insertion dont on tente de préciser le sens par des qualificatifs divers : l'insertion par le travail, par l'activité économique, l'insertion sociale, l'insertion socioprofessionnelle, l'insertion par la santé, la mobilité, le logement, les activités socioculturelles, etc.* ». Cette situation linguistique n'est pas sans raison. En effet, la notion d'insertion a connu des déplacements de sens multiples qui expliquent partiellement son émiettement sémantique actuel. Ce dernier est inséparable de difficultés situées à des niveaux d'analyse hétérogènes.

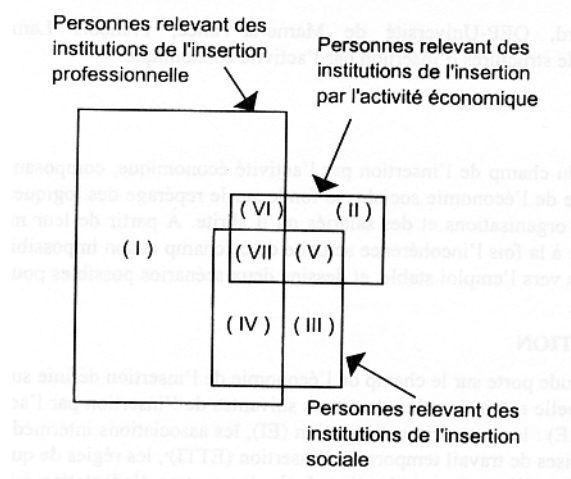
Une première source de difficulté tient à la multiplicité de formes grammaticales que présente le verbe insérer. Dans sa forme active (insérer), il désigne l'action d'insérer, c'est-à-dire, pour ce qui nous intéresse, d'introduire un agent dans un champ social et/ou professionnel dont il est, par définition, au moins provisoirement exclu ou désinséré. Il est clair que l'action des EI s'inscrit tout naturellement dans cette perspective. Dans sa forme pronominale (s'insérer), ce verbe désigne le procès par lequel un acteur cherche à trouver sa place, à se situer dans un univers social donné. Cette seconde déclinaison renvoie plus particulièrement aux logiques d'action des salariés des EI. En effet, leur possibilité d'insertion ou de réinsertion est inséparable d'un engagement volontaire, ce qui suppose une adhésion et une participation minimales au projet de l'organisation. Dans sa forme passive (être inséré), il explique un « état » dans lequel un sujet se trouve en conformité avec des normes institutionnelles historiquement contextualisées (emploi stable, revenus réguliers, logement, famille, réseaux relationnels, etc.). Cette troisième déclinaison questionne les facilités de mobilité entre le cœur du marché du travail classique et sa périphérie, entre les *insiders* et les *outsiders*, bref elle interroge sur la possibilité (réelle ou virtuelle) des EI de constituer un sas vers l'emploi stable de l'économie marchande. Bien que l'on ne puisse isoler qu'artificiellement l'une de ces formes dont chacune se trouve déjà elle-même sémantiquement surdéterminée, la distinction entre ces expressions permet toutefois de cerner des niveaux de réalité différents qui influent sur la problématique de l'insertion, notamment dans les E.I.

Une deuxième source de confusion procède de l'irréductibilité des logiques auxquelles renvoie l'insertion. Nous pouvons en distinguer au moins deux. L'une est normative. Elle indique la proximité de l'insertion professionnelle à l'intégration sociale. L'autre est critique. Elle insiste sur une volonté de conformité des individus à des prescriptions de

rôle en vue de maintenir l'ordre social. Revenons sur la première dimension qui nous intéresse plus particulièrement ici. D'un point de vue normatif, s'insérer, c'est avoir un emploi stable, un réseau relationnel, un travail salarié, avoir des projets, etc. Pour offrir une telle perspective, la structure d'insertion s'inscrit naturellement dans une logique instrumentale en vue de favoriser l'intégration de certains publics au regard de critères normatifs. Tirillée entre une visée alternative et son alignement sur une logique concurrentielle, l'EI s'inscrit pleinement dans cette instrumentalisation de l'insertion. Certes, les principes et valeurs sous-jacentes à ces logiques d'action ne sont pas celles du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski, Chiapello, 1999). Mais leur finalité est, comme nous le verrons, inséparable d'une utilité sociale, voire d'une forme de régulation de l'exclusion, en vue de construire une passerelle à l'échelle locale vers « l'emploi ordinaire ».

Une troisième source de difficultés tient aux formes multiples que recouvre ce terme. On parlera ainsi d'insertion professionnelle, d'insertion sociale ou d'insertion économique (ou par l'activité économique). Les trois aspects correspondent aux trois champs institutionnels de l'insertion (Defalvard, Lambert, 1999). La première désigne le « processus qui débute à la sortie du système scolaire et s'achève par l'accès à un emploi stable » (Canals, 1998, p. 86) ou le « processus qui se déroule sur une période où s'enchevêtrent des situations de recherche d'emploi, de chômage, de formation et d'inactivité professionnelle » (Trottier & alii, 1998, p. 311). L'insertion sociale renvoie, quant à elle, à « l'ensemble des dispositifs mis en place pour assurer aux personnes en situation d'exclusion sociale une inscription sociale minimale (logement, santé, ...) » (Defalvard, Lambert, 1999, p. 35). Enfin, l'insertion par l'activité économique désigne l'ensemble des mesures et dispositifs qui visent à améliorer l'employabilité de personnes en difficulté sociale à travers une insertion par le travail. Ces trois champs se recoupent bien évidemment, comme l'illustre le graphique ci-dessous (Defalvard, Lambert, 1999, p. 36).

Les champs institutionnels de l'insertion



En s'appuyant sur une immersion directe par le travail, l'EI se situe de manière privilégiée dans le champ de l'insertion par l'activité économique.

Un quatrième ensemble concerne la diversité des publics susceptibles d'être regroupés sous l'appellation « *travailleurs "défavorisés" ou "désavantagés"* » (Borzaga, Gui, Povinelli, 1998). Les handicapés (physiques, mentaux ou sensoriels), les personnes moins valides professionnellement ou présentant des problèmes de socialisation, les jeunes, les femmes isolées et les personnes en quête de réinsertion, etc. sont autant de publics hétérogènes visés par les mesures d'insertion. Dans cette mosaïque, la notion d'insertion correspond à une réalité fragmentaire et fragmentée. Elle renvoie tant à une catégorisation des individus par rapport à une probabilité de retour à l'emploi qu'à des processus différenciés d'insertion qui dépendent de leur degré d'employabilité (Eme, 1994). Ainsi, par exemple, les politiques et pratiques d'insertion par l'économie s'appuient sur la fragmentation de la société en trois groupes distincts : 1) les actifs dont l'emploi est régi par le statut juridique de droit commun 2) les « frontaliers » qui naviguent entre emploi, chômage et formation ; « *c'est le groupe tampon qui supporte les conséquences des mutations économiques* » (Abou Sada, 1996, p. 31) 3) les exclus de l'emploi qu'ils soient préretraités, chômeurs de longue durée, ou qu'ils aient renoncé ou soient découragés dans leur recherche d'emploi. Le profil des salariés bénéficiant des prestations des EI peuvent se résumer à deux origines (Defalvard, Lambert, 1999) : l'une est celle de personnes plutôt jeunes en situation de forte difficulté d'insertion professionnelle (38 % des entrées), l'autre est celle de personnes plus âgées qui sont en chômage de longue durée après avoir occupé un emploi stable (42 % des entrées). Cette différence à l'entrée explique partiellement les trajectoires hétérogènes des salariés des EI. De l'insertion à un emploi stable (logique de sas) à un maintien des personnes dans le champ de l'insertion (logique de pérennisation), les trajectoires à la sortie de l'insertion par l'activité économique restent variables. A ce titre, le risque de stigmatisation des bénéficiaires sur le marché du travail ou celui de création d'un marché du travail de relégation est bien réel.

Enfin, un cinquième groupe de difficultés procède de la multiplicité des dispositifs d'insertion. Ainsi, au début des années 1990, on comptait plus d'une vingtaine de mesures d'insertion différentes, selon le public concerné (Jeunes, D.E.L.D., handicapés, femmes isolées...), le niveau de mise en oeuvre (national ou local) ou les modalités (stages, contrats de formation et contrats de travail, exonérations). Cette multiplicité de mesures conduit souvent à un brouillage. Il arrive que soient mêlés plusieurs objectifs ou que soit affiché un objectif alors que c'est un autre qui est implicitement visé (Gautié, 1993). En outre, l'apport d'un nouveau dispositif par rapport à ceux déjà existants n'est pas toujours facile à percevoir. Ainsi, les politiques réglementaires (visant à influencer les comportements des employeurs à l'égard des publics désavantagés), les politiques de compensation (mesures visant à compenser l'écart de productivité de ces travailleurs), les politiques de substitution (emplois protégés) cohabitent avec des dispositifs qui conduisent à un réencastrement de l'insertion dans la société civile.

Ces considérations sur l'insertion permettent de signifier une différence majeure avec les entreprises classiques. En effet, la finalité du lien salarial dans les entreprises du secteur concurrentiel n'est pas l'insertion professionnelle du futur collaborateur. La définition légale du contrat de travail ne laisse d'ailleurs planer aucun doute sur ce sujet. L'insertion en est plutôt la conséquence que la finalité intrinsèque. A l'inverse, l'EI place l'insertion au cœur même de son projet d'organisation et son existence ne se justifie qu'au regard de cette finalité. On pourra toujours rétorquer que les entreprises

classiques contribuent à l'effort d'insertion des populations fragilisées notamment par l'entremise des contrats aidés et les différents dispositifs d'allégement des charges sociales. Ceci est tout à fait vrai. Mais il convient de reconnaître que cet effort reste toujours à la périphérie du noyau salarial. L'importance centrale qu'a pris la sélection dans le processus de recrutement au cours des vingt dernières années corrobore ce constat. Dans un contexte où la flexibilité qualitative et quantitative, les politiques d'externalisation, la professionnalisation des RH prennent une place croissante, la construction d'une politique d'emploi autour d'une finalité d'insertion professionnelle n'aurait d'ailleurs pas beaucoup de sens. Ce degré de centralité du projet d'insertion rejoint la différence qui existe, selon nous, entre une entreprise citoyenne et une entreprise qui conduit des actions citoyennes. Pour préciser nos propos, nous allons maintenant définir ce que recouvre le vocable « entreprise d'insertion ».

## 2. A la recherche de l'entreprise d'insertion

En préambule, il nous semble utile de définir l'EI en tant que telle. En effet, cette structure s'inscrit dans un vaste programme, à la fois des politiques et mesures d'aide à l'emploi, et de création d'emploi et d'entreprise. Qu'est-ce qu'une EI ? Quelles sont ses finalités ? Quels sont ses objectifs ? Qui sont les acteurs qui la composent ? Autant de questions qui vont permettre de comprendre cette organisation et d'appréhender la mesure de son intégration dans le champ social et économique conventionnel des entreprises que nous qualifierons de « classiques ».

Auparavant, il nous semble intéressant de définir dans quel contexte les EI évoluent. En effet, elles font partie, comme nous l'avons vu, des mesures d'insertion par l'économique. Cette forme d'insertion a pour but d'aider les individus à la recherche d'un emploi à trouver une insertion au plus près de l'emploi et du monde de l'entreprise. Il s'agit de (re)mettre au travail des populations qui en sont exclues ou qui n'y ont jamais accédé (Ballet, 1997). Cela fait partie de ce que l'on appelle l'hétéro-insertion, puisque l'individu est pris en charge par une structure. Il s'agit alors de prendre celui-ci en compte dans sa globalité. En conséquence, l'objectif est de permettre aux salariés de déployer une « *représentation de leur rôle dans l'entreprise, rôle qui n'a de sens que par la responsabilisation aux règles qui permettent la bonne marche du système de production* » (Eme, Laville, 1988, p. 100). L'insertion par l'économique vise avant tout à se démarquer de l'assistance ; l'autonomie de l'individu est recherchée par sa mise en situation de production et d'interaction (Ballet, 1997, pp. 58-59).

Qualifiées à l'origine d'entreprises intermédiaires<sup>2</sup>, les entreprises d'insertion ont pour origine la circulaire 44 du 10 septembre 1979 du ministère des Affaires Sociales qui dressait un cadre administratif pour les ateliers de production (Centres d'Adaptation par la Vie Active) (Bigourdan, 1993 ; Vienney, 1994). Elles peuvent se définir comme "*des unités de production qui ont pour objet spécifique l'insertion sociale et professionnelle*

---

<sup>2</sup> les EI ont une mission différente des associations intermédiaires, régie par l'article 128 du Code du Travail et la circulaire CDE N°90/28 du 28 mai 1990, qui pour objet d'embaucher des personnes en difficulté pour les mettre pour de courtes missions à la disposition d'entreprises et de particuliers, en vue d'y exercer des activités n'ayant pas assurées par l'initiative publique ou privée.

*de personnes en difficultés par l'exercice d'une ou de plusieurs activités"* <sup>3</sup>. Quelle que soit leur forme juridique, elles se définissent tout à la fois par 1) la nature du public accueilli (personnes en difficulté d'insertion selon les exigences normatives et conventionnelles requises par les employeurs et généralement adressées par des organismes du secteur de l'action sociale, de la santé, de la justice et des services de l'emploi et de la formation<sup>4</sup>) 2) son projet social (favoriser l'insertion économique et sociale de ces personnes à travers un contrat de travail à durée déterminée et une pédagogie appropriée) 3) ses conditions de fonctionnement (activités et services exercées avec les mêmes règles, les mêmes droits et la même rigueur que toute entreprise aux conditions du marché). Selon l'avis N°94-A-01 du Conseil de la concurrence en date du 5 janvier 1994 <sup>5</sup>, elles présentent les caractéristiques suivantes :

- elles produisent des biens et des services destinés au marché et dont la vente constitue l'essentiel des ressources ;
- elles ne sont pas cependant créées pour valoriser ou rémunérer un capital mais pour répondre à un besoin social, tout en ayant l'obligation de fonctionner dans des conditions propres à assurer leur viabilité économique ;
- afin de maintenir leur équilibre, elles ont droit à une aide de l'Etat, destinée à compenser notamment les surcoûts d'encadrement et la moindre productivité de leurs salariés en insertion ;
- elles sont soumises à la législation sociale en matière de rémunérations et leurs salariés perçoivent au moins le SMIC ; ils ne peuvent pas rester dans l'entreprise au-delà d'une durée maximale de 24 mois (le contrat de travail pouvant être renouvelé deux fois dans la limite de cette durée maximale).

En 1998, on recensait, sur le territoire national, 784 entreprises d'insertion qui employaient près de 8000 ETP (Equivalents Temps Pleins) par an pour un total de 7942 postes <sup>6</sup>. Leur chiffre d'affaires commercial moyen était de 28 66 KF. La moyenne des subventions par EI représentait un montant de 813 KF, soit une part de 22 % des subventions dans le total des ressources. Selon le Comité National des Entreprises d'Insertion, les perspectives de développement sont importantes. Pour la période 1999-2000, cet organisme prévoit, en effet, la création de 395 EI représentant 4970 postes.

Les entreprises d'insertion se définissent donc avant tout par leurs objectifs et leurs modalités de fonctionnement (Vienney, 1994). Leur spécificité fonctionnelle repose sur une intégration du souci économique et de la dimension sociale dans leur démarche productive permettant de compenser les effets d'exclusion liés au fonctionnement du marché. Simultanément unités de production et prestataires de services, d'accueil et de formation de public en difficulté, leur vocation repose sur un véritable encastrement du

---

<sup>3</sup> définition proposée par l'Union Régionale des Entreprises d'Insertion du Nord/Pas-de-Calais - voir le site internet <http://www.ureinpc.org>

<sup>4</sup> En 1998, 64 % de ces salariés avaient plus de 26 ans, 31 % sont bénéficiaires du RMI et 47 % avaient un niveau de formation N VI. 92 % des EI recrutent sur prescription sociale, 51 % sur candidatures libres et 20 % pratiquent la recherche terrain - Source <http://www.unei.org>.

<sup>5</sup> paru au Bulletin Officiel du 5 janvier 1994.

<sup>6</sup> Source DARES - <http://www.unei.org>.



social et de l'économique à travers la « réconciliation » de deux univers et de deux ordres bien distincts :

- l'univers économique traditionnellement référé à la libre entreprise dans une économie de marché,
- l'univers politique, c'est-à-dire, l'espace de l'intérêt général, l'espace des libertés constitutionnellement reconnues et organisées par l'État.

Chacun de ces deux univers est régi par des principes propres et distincts. La répartition des rôles a longtemps semblé clair entre, d'une part, l'entreprise qui a pour vocation la création de richesse dans une logique capitaliste, et, d'autre part, l'État, qui, sous sa forme contemporaine, assure la cohésion sociale et institutionnalise le principe de solidarité. En rupture avec cette coupure, l'EI marque une extension de la responsabilité sociale de la firme. Face à la crise de l'Etat Providence (Donzelot, 1994 ; Ewald, 1996), elle constitue une réponse à la nécessité d'encadrer au sein de la société civile des espaces d'échange et de solidarité en dehors des pôles que sont le marché et l'Etat (Rosanvallon, 1992, 1995). Liées à la spécificité de leurs fonctions sociale et citoyenne (vue ici comme une source de lien social - Schnapper, 2000), elles sont une forme d'expression et de réalisation de la solidarité collective avec les personnes « marginalisées » en évitant le développement de comportements passifs et dépendants. Tout en favorisant le développement de l'autonomie personnelle et en rendant à ces personnes leur dimension d'acteur, elles constituent un lieu intermédiaire de composition sociale qui permet de réinsérer les exclus dans des réseaux de solidarité directe en les plaçant en situation d'expérimentation et de production. Par là même, il s'agit de faire évoluer le lieu de traitement de l'exclusion du politique vers le monde économique. On peut dire, comme l'avance E. Archambault (1996) à propos du secteur associatif, que l'EI agit à partir du principe de « *subsidiarité inversée* » (p. 85), c'est-à-dire qu'elle comble une défaillance étatique de traitement du chômage et intervient sur un domaine que ni l'État ni les entreprises traditionnelles ne peuvent investir du fait de la spécificité même de ce type d'action et de la lourdeur qu'elle entraînerait pour les uns comme pour les autres. En ce sens, elle apparaît comme un intermédiaire qui permet de combler des « *trous structureaux* » (Burt, 1992)<sup>7</sup> entre le monde du travail (les entreprises classiques) et les publics en difficulté d'intégration professionnelle.

Pour le dire en peu de mots, leur fonction sociale procède de l'accueil de travailleurs « *défavorisés* » ou « *désavantagés* » (Borzaga & alii, 1998) qui ne sont pas susceptibles d'être recrutés par les autres entreprises, y compris en recourant à des contrats aidés<sup>8</sup>. En reliant directement l'insertion et l'activité (donc l'insertion au salariat), elles offrent à ces personnes la possibilité de bénéficier, pour une période « théoriquement » limitée dans le temps, d'une adaptation ou d'une réadaptation à l'activité professionnelle dans un milieu productif, en vue de leur permettre d'accéder dans les meilleures conditions possibles au

---

<sup>7</sup>Selon BURT, un trou structural est un vide entre contacts non redondants. Dans une situation de marché imparfait, l'absence de relations entre individus ( les « trous » dans la structure du marché) peuvent rendre ces individus inconscients des apports qu'ils représentent les uns pour les autres. Les absences de relations (les trous structureaux) représentent ainsi des opportunités entrepreneuriales de se poser en intermédiaire contrôlant le flux d'information et la coordination des actions entre les acteurs se trouvant de part et d'autre de ce trou.

<sup>8</sup> Circulaire N° 54/91 du 30/12/1991 du Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité.

marché de l'emploi (Vienney, 1994). On attend une modification dans la vie et le comportement de l'individu en insertion grâce à une intériorisation progressive des normes et conventions du monde industriel et marchand (respect des horaires, justification des absences, achèvement du travail demandé) et des « gratifications » liées au salaire, à la conquête d'une indépendance existentielle (logement, par exemple), à la confiance en soi acquise ou retrouvée, etc. (Eme, 1992). Dans cette perspective, la notion « d'entreprise d'insertion » recouvre deux types de stratégies à l'oeuvre dans ces organisations (Eme, Laville, 1988).

- en ce qui concerne l'hétéro-insertion, l'ensemble de l'organisation et des procédures de travail est conçu en dehors des individus en insertion : ils doivent se fondre dans un moule préexistant, même si la structure est évolutive grâce à l'expression et aux actions des salariés (c'est-à-dire, les personnes en insertion). En fait, il s'agit de permettre un parcours individuel d'insertion en insistant sur l'apprentissage des normes de production en situation de concurrence et sur l'adaptation par rapport à un milieu de travail spécifique. En conséquence, l'objectif est de permettre aux salariés de déployer une « *représentation de leur rôle dans l'entreprise, rôle qui n'a de sens que par la responsabilisation aux règles qui permettent la bonne marche du système de production* » (Eme, Laville, 1988, p. 100).
- l'auto-insertion quant à elle, a pour objectif la transformation des personnes en insertion en acteurs économiques à part entière. Cela peut aller jusqu'à l'entrepreneuriat avec les créations d'activité par, pour et avec des populations en difficultés. On axe la stratégie d'insertion non pas sur le parcours individuel (comme pour l'hétéro-insertion), mais sur la maîtrise collective d'un projet porté soit de manière autonome par un groupe de personnes, soit par une « institution » (ex : Mission Local, Plan Local d'Insertion). Ainsi, « *à travers une identité collective peu à peu construite, les personnes maîtrisent les moyens de leur projet, apprennent la maniement des instruments qui les conduiront à la formalisation économique de leur idée, prennent en charge le processus de constitution d'une entreprise qui leur permettra de créer leurs propres emplois* ».

Leur fonction économique provient de leur activité productive et commerciale exercée dans des conditions sensiblement identiques aux entreprises classiques. A ce titre, leur viabilité économique et marchande apparaît être une condition *sine qua non* pour la réussite du projet d'insertion (Defalvard, Lambert, 1999). Ces deux fonctions se rejoignent dans une vocation unique qui s'articule autour de la lutte contre l'exclusion des populations fragilisées au regard des conditions du marché du travail. Protégées dans la mesure où les contraintes productives sont moins fortes que pour les entreprises classiques, et cependant soumises aux aléas de l'offre et de la demande, les entreprises d'insertion offrent ainsi la possibilité à certaines catégories de salariés de (re)prendre appui en situation réelle dans le monde du travail. A ce titre, les bases juridique et sociale sur lesquelles s'appuie l'EI trouvent leur origine dans le salariat.

En ce sens, elles peuvent être appelées « *entreprises à vocation sociale* » (Ballet, 1997, p. 46) et sont, d'ailleurs, des entreprises d'économie sociale (Vienney, 1994 ; Batifoulier, 1995 ; Defalvard, Lambert, 1999 ; Defourny & alii, 1999), c'est-à-dire des entreprises respectant les valeurs et principes qui régissent le secteur de l'économie

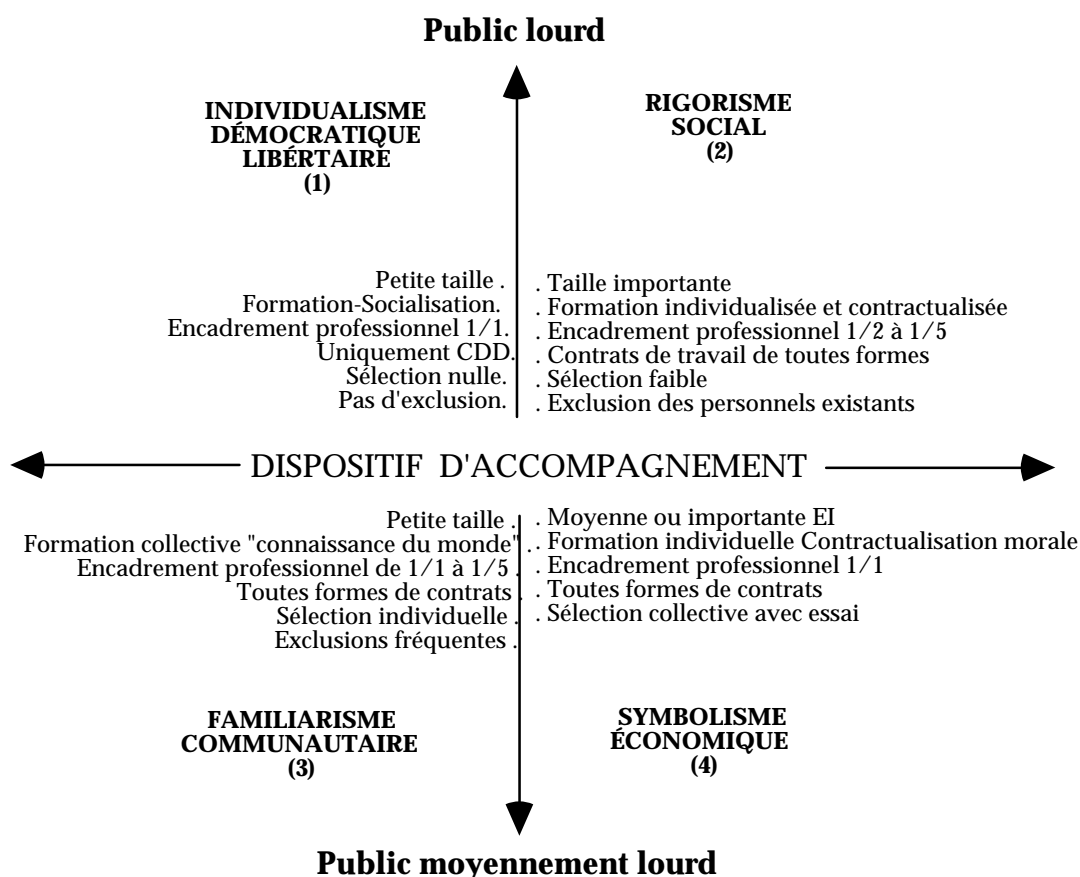
sociale, notamment dans le service rendu aux membres de l'organisation et la collectivité plutôt que la recherche du profit (voir Defourny, Mertens, 1999). Dans les EI, on retrouve deux directions intimement liées, à savoir la prospection de nouveaux gisements d'emplois ou de nouvelles formes d'activité et l'inscription de l'activité économique dans une fin qui n'est pas limitée au profit mais revêt une dimension citoyenne ou d'intérêt public (Defalvard, Lambert, 1999). Ici se dessine une différence fondamentale avec les entreprises classiques. En effet, dans les EI, « *la fonction économique n'est qu'un moyen de réaliser la vocation sociale* » (Ballet, 1997, p. 48). C'est-à-dire que l'action économique est encadrée, insérée, englobée, bref « *embedded* » (Granovetter, 1991) dans un ordre social défini par les structures de relations qui entourent les conditions de l'accompagnement social et professionnel des exclus. Leur mission d'insertion par l'économique ne peut se laisser appréhender à partir de cette logique économique et des performances qui lui sont associées, seraient-elles croisées avec une évaluation du travail social. En d'autres termes, l'efficacité organisationnelle, vue comme une norme de performance liée aux valeurs des personnes et des groupes de pression (Morin & alii, 1994), ne peut se réduire à des paramètres économiques et financiers, mais reste inséparable de la vocation des EI. A ce titre, l'analyse comparative des formes institutionnelles (en vue d'évaluer les avantages respectifs des modes d'organisation des transactions), d'inspiration coasienne (Coase, 1997) ou williamsonienne (Williamson, 1994), ne permet pas de justifier l'existence des EI comme structure de gouvernance, ni qu'elles puissent être les meilleures institutions économiques (permettant à leur client d'économiser sur les coûts de transaction). La logique de l'EI se marie mal avec des postulats fondés sur une conception de l'homme sous-socialisé, dès lors que l'on admet que les déclencheurs de l'entrepreneuriat social entretiennent des liens étroits avec l'éthique et l'engagement politique (Granget, 1996). A ce titre, en suivant C. Vienney (1994), on peut dire qu'elles présentent un double caractère. D'une part, à l'inverse des firmes managériales, elles sont autocentrées dans le sens où elles privilégient l'activité des acteurs organisationnels par rapport à la maximisation du profit et au capital. D'autre part, comme toutes les organisations (Desreumaux, 1998 ; Hatch, 2000), elles sont ouvertes sur l'extérieur, ne serait-ce qu'en raison des relations marchandes qu'elles entretiennent avec leur environnement commercial.

Pour faire face aux surcoûts engendrés par l'encadrement pédagogique de leurs salariés, elles bénéficient d'une aide de l'État pour toute embauche, sous contrat de droit commun (CDD ne pouvant excéder 24 mois), de personnes en grande difficulté pour lesquelles les autres mesures d'insertion sociale et professionnelle se sont révélées inadaptées ou inefficaces. Ce soutien financier ne peut être envisagé ou maintenu que pour les structures satisfaisants aux critères essentiels de viabilité économique (solvabilité des marchés, situation financière équilibrée, etc.). Cette condition explique partiellement pourquoi les EI tendent à se rapprocher d'une logique concurrentielle, en renforçant le caractère marchand de leur action ou en se structurant à l'image des entreprises du secteur concurrentiel (Defalvard, Lambert, 1999). Il leur est permis d'effectuer des embauches sous contrat de qualification, contrat d'adaptation et contrat emploi-solidarité<sup>9</sup>. Elles intègrent l'ensemble des dimensions de toute entreprise, à savoir : la rentabilité, une qualité de production, un contrat de travail, des rapports hiérarchiques, des horaires fixes et déterminés, une fiche de paie, un salaire, etc.

---

<sup>9</sup> "Structures d'insertion par l'économique - bilan 1991", Liaisons sociales, législation sociale, N° 102/92, ref : R 757, Mercredi 28 octobre 1992.

Ces caractéristiques communes aux EI ne doivent pas pour autant laisser penser que leur univers est homogène. Les typologies d'EI (encore peu nombreuses) proposées dans la littérature, montrent que la notion d'EI recouvre des réalités organisationnelles et fonctionnelles irréductibles les unes aux autres. À ce titre, l'enquête faite en Rhône-Alpes en 1991 (Bigourdan) sur les EI permet d'établir une catégorisation de ces dernières selon leur mode fonctionnement. Aux extrémités, nous trouvons les entreprises qui privilégient le social et celles qui axent leurs activités plutôt sur l'économique. Au milieu, nous trouvons celles qui combinent de façon relativement heureuse économique et social. Si la dichotomie de ces arbitrages peut paraître quelque peu triviale dans sa formulation, elle n'en pose pas moins la question des champs de tension entre le projet économique et le projet social autour desquels s'articulent les logiques et les spécificités des modes de gestion des EI.



Cette typologie appelle quelques commentaires.

## 2.1 . L'individualisme démocratique libértaire

Cette formule est empruntée à la sociologie de la post-modernité, mais dévoyée par rapport à son sens initial. Dans ces formes d'entreprise, les promoteurs du projet s'appuient sur la firme pour se forger au travail, et constituer pour eux-mêmes d'abord un cadre de vie professionnelle acceptable. Fonctionnant comme des artisans associés, ces décideurs intègrent des publics en grosses difficultés. Leur capacité d'accueil est limitée à une personne en insertion pour un professionnel ; l'encadrement se limite à cette relation double. Ici, l'individualisme désigne *"un projet personnel de vie au travail, conduit dans une logique de créateurs d'entreprises artisanales partageant quelques risques"*. Cela n'exclut pas la dimension collective du projet qui en fait une somme d'implications individuelles pour un projet également collectif. C'est ce qui a conduit au choix du terme démocratique. Par ailleurs, cet individualisme est qualifié de démocratique, parce qu'il se double d'une éthique de l'entraide par et dans le travail. Notons on passage que cet idéal-type peut parfois être mâtiné du militantisme des promoteurs de l'EI.

## **2.2 Le rigorisme social**

Ce cadran de la matrice concerne les entreprises les plus anciennes, celles qui ont l'effectif salarié le plus élevé tout en assurant un accompagnement social. Elles accueillent de façon régulière, tout comme les EI de l'individualisme démocratique libertaire, les publics les plus lourds. Mais leur conception du travail social est plus globalisante. L'insertion par le travail se traduit par une prise en charge plus lourde de l'individu. En effet, il existe un suivi externe des salariés intégrés dans ce type d'EI. Par ailleurs, ces entreprises assurent une formation interne qui fait d'ailleurs partie intégrante de la trajectoire d'insertion.

Tout comme les EI du symbolisme économique, elles conjuguent social et économique. Certaines ont réussi à atteindre un équilibre économique, leur permettant de « désacraliser » cette dimension. Ici, c'est le pragmatisme des avantages cumulés qui devient important pour l'EI (ex : combiner plusieurs statuts) et non pas le statut juridique. La dichotomie apparente que souligne l'accolement des termes « rigorisme » et « social » souligne l'importance que ce type d'EI accorde aux deux aspects de sa mission (l'économique et le social). Cette forme d'entreprise s'oppose de façon assez forte à celle du type précédent, sur le contenu de ce que doit être le travail social.

## **2.3 Le familiarisme communautaire**

Il s'agit des petites et moyennes entreprises, de création relativement récente. Elles sont peu complexifiées dans l'accompagnement social, encore réalisé uniquement par le directeur. Le côté « familiarisme » renvoie à un mode de relation axé sur l'affectif. Ce type de prise en charge est possible grâce à la petite taille et au côté pionnier qui règne dans cette jeune entreprise. La dimension communautaire, quant à elle, met en avant l'implication de l'EI dans un environnement encore assez peu diversifié, constitué en grande partie par les premiers soutiens du projet. Pour les concepteurs de cette typologie, le type « familiarisme communautaire » peut constituer le point de départ de toutes les EI. Pour eux, l'évolution vers l'individualisme démocratique libertaire et le symbolisme démocratique est possible.

## **2.4 . Le symbolisme économique**

Ces entreprises accordent une plus grande attention aux indicateurs de la gestion économique. Par ailleurs, le discours économique est largement mis en avant. Dans ce cas, la sélection des publics, le poids de l'encadrement professionnel comme organisationnel, les cas d'exclusion (plus faible toutefois que pour le familiarisme communautaire), marquent le souci de la rentabilité. La symbolique entrepreneuriale est ici primordiale. Ce type d'EI tient beaucoup à un statut leur donnant officiellement une image commerciale (ici, l'association est plutôt vécue comme un handicap, ce qui n'est pas le cas pour le familiarisme communautaire).

Ces EI sont généralement anciennes. Certaines datent des années 80. Les dirigeants ont mal vécu cette période où ils ont eu l'impression d'avoir dû se battre pour survivre, obtenir une reconnaissance par les pouvoirs publics locaux et l'environnement économique. Ces EI n'en oublient pourtant pas leur mission sociale. Elles peuvent être dotées d'un dispositif d'accompagnement social de leurs publics. Le « risque » pour ce type d'EI est d'« oublier » peu à peu leur mission sociale pour se fondre dans l'économique. En effet, leur grande proximité avec les entreprises classiques pourrait leur faire oublier que l'insertion reste la mission fondamentale des EI.

Ces quatre types d'EI sont bien entendu des « idéaux-types », au sens wébérien du terme. Ils présentent toutes les limites liées aux typologies ou aux taxinomies, c'est-à-dire qu'il existe des décalages entre ces modes de représentation et la réalité des entreprises. À ce titre, certaines EI peuvent ainsi se trouver à mi-chemin entre deux types.

Quelles que soient ses limites, cette typologie permet de mieux appréhender la diversité des situations, ou en tout état de cause, mieux que ne le ferait celle, plus classique, qui consiste à classer les EI selon des logiques plus économiques ou plus sociales. Par ailleurs, il convient de retenir que la diversité ne concerne pas exclusivement le profil des entreprises, mais également leur degré de maturité tant économique que sociale. De fait, il y a plusieurs degrés de maturité (tout comme pour les PME classiques) tant au niveau de l'économique, du social, que de la taille, des effectifs, des activités, des partenariats, etc. De plus, cette typologie ne peut laisser penser que les modes de gestion soient des réalités statiques. Au contraire, les EI ont la possibilité d'évoluer dans leurs missions, leurs finalités et leurs objectifs que nous pourrions qualifier de stratégiques. Ce constat renforce les possibilités de situations hybrides au regard des modèles idéaux et, en filigrane, le flou qui entoure la notion d'entreprise d'insertion à l'intérieur même des frontières conceptuelles qui lui sont propres.

### **3. L'entreprise d'insertion : une PME comme les autres ?**

Si l'on considère les définitions gestionnaires de l'entreprise (Capet & alii, 1986 ; Louart, 1999), l'EI possède inévitablement les attributs d'une firme. Prenons la définition proposée par Marcel Capet et ses collaborateurs (1986, p. 3) : « *L'entreprise ou la firme est un groupe humain de production autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité* ». Il est clair que l'EI, comme toutes entreprises, combine des ressources de nature diverse en vue de produire des biens ou des services dont elle va chercher à tirer des revenus. Tout au moins pour l'EI qui adopte une forme

juridique commerciale, il semble qu'elle soit plus ou moins indépendante sur ce plan, c'est-à-dire qu'elle n'est ni une filiale, ni un établissement, ni une succursale (Louart, 1999) (En fait, tout dépend par ce que l'on entend par la notion d'indépendance et des formes juridiques des EI considérées). On retrouve d'ailleurs dans ces structures des problèmes financiers communs avec certaines PME traditionnelles, à savoir la faiblesse des fonds propres, les difficultés d'investissement par auto-financement, celles de trésorerie ou celles liées à l'accès au marché financier. Cette indépendance financière ne s'accompagne pas pour autant d'une autonomie de gestion, notamment en raison de la lourdeur des processus de décisions dans le cadre d'une structure associative et de l'influence des partenaires institutionnels (Bigourdan, 1993). A ce titre, contrairement aux entreprises pour lesquelles il n'existe pas de séparation entre la propriété et la gestion (c'est-à-dire la plupart des PME qui sont des structures familiales - Duchénaut, 1996), la question du gouvernement de l'entreprise prend une acuité particulière dans ce type de structure (voir Charreaux, 1997 ; Maati, 1999 ; Parrat, 1999). Néanmoins, ces entreprises intègrent l'ensemble des contraintes fonctionnelles liées à l'exercice d'une activité productive, à savoir : la rentabilité, une qualité de production, un contrat de travail, des rapports hiérarchiques, des horaires fixes et déterminés, une fiche de paie, un salaire, etc. Dans la même veine, en suivant la définition qu'en propose le Journal Officiel des Communautés Européennes du 30 avril 1996, l'EI peut être considérée comme une PME, à savoir une entreprise « *indépendante financièrement, employant moins de deux cent cinquante salariés avec un chiffre d'affaire plafonné à quarante millions d'euros* » (cité in Torrès, 1999, p. 14). Selon cette définition, Les EI sont des PME. En effet, leur effectif n'excède pas, en général, une centaine de salariés, et leur chiffre d'affaire est inférieur à 40 millions d'euros. Au-delà de ce constat, on retrouve dans ces entreprises, quelques-unes des spécificités fonctionnelles, managériales et organisationnelles de la « PME classique » (Torrès, 1998), à savoir notamment l'importance du management de proximité, les déséconomies d'échelle et les effets de taille (Torrès, 1999). A ce titre, les marchés sur lesquels interviennent les EI sont, le plus souvent, locaux.

Cette première lecture mérite pourtant d'être affinée. En suivant J.C. Papillon, l'entreprise peut se définir au niveau macro-économique et micro-économique. Dans la première perspective, elle est vue comme une organisation spécifique qui comprend des individus et des moyens, un capital physique et un capital financier, des savoir-faire, etc. L'agrégation de ces composantes conduit à produire des biens et services pour atteindre un objectif à définir (Papillon, 2000). Ici, la production est un moyen pour arriver à certains objectifs (ce sera, le plus souvent, la pérennité de la structure). L'EI répond à cette exigence. Au niveau macro-économique, par contre, l'entreprise est vue comme un agent économique dont le but est de produire des biens et services, avec l'idée implicite que l'objectif est de produire, uniquement (Papillon, 2000). Dans cette perspective, l'EI n'est pas une entreprise. En effet, son objectif premier n'est pas la production ou la rémunération du capital, mais bien l'insertion ou la réinsertion de personnes en difficultés par le biais de la production. L'activité productive est un moyen pour atteindre une finalité sociale qui est au cœur de la vocation entrepreneuriale de l'EI.

Un autre point commun avec les entreprises classiques touche à la notion de viabilité économique. L'entreprise d'insertion doit être viable économiquement. Ceci fait partie des buts qu'elle doit atteindre. Les EI ont fait le choix, quelque soit le type de montage

juridique choisi, de se positionner sur le marché concurrentiel, en proposant des produits ou des services. Dans le cadre d'une économie de marché, que leur environnement soit construit ou objectif (Desreumaux, 1998 ; Hatch, 2000), elles sont soumises à un jeu concurrentiel. Certains avancent l'idée selon laquelle les EI exercent des pratiques de concurrence déloyale vis-à-vis des entreprises classiques, et plus particulièrement des P.M.E. Elles évolueraient sur un marché protégé, et bénéficieraient de subventions particulières des pouvoirs publics. D'ailleurs, des conventions sont parfois signées afin de garantir un certain seuil de concurrence pour tous. De manière plus virulente, d'autres contestent l'utilité des EI en arguant que les entreprises « classiques » seraient à même de faire un travail identique. (Eme et alii, 1992). Ces critiques nous paraissent reposer sur un déni de la spécificité de la vocation sociale des EI et une méconnaissance de leur réalité fonctionnelle interne.

Tout d'abord, selon l'avis N° 94-A-01 du Conseil de la concurrence en date du 5 janvier 1994, « rien n'établit que, sur les marchés concernés (confrontés au jeu de l'offre et de la demande), le jeu normal de la libre concurrence soit faussé par l'octroi des subventions accordées aux entreprises d'insertion par l'économie ». En effet, le versement de ces subventions est non seulement strictement encadré par des textes législatifs et réglementaires (nombre et nature des postes d'insertion, difficultés des publics, etc.), mais elles sont, en outre, plafonnées et évaluées de telle manière qu'elles se limitent à compenser les insuffisances de la productivité et les charges supplémentaires afférentes aux dispositifs pédagogiques des EI. De plus, avancer l'idée que les entreprises traditionnelles pourraient se substituer aux EI, c'est occulter que l'exclusion est générée en partie par les mécanismes économiques et certaines logiques qui encadrent les pratiques de gestion des ressources humaines (surqualification à l'embauche, précarisation des contrats de travail, etc. - Almeida, 1996 ; Wuhl, 1996). Ensuite, la prise en charge de l'insertion professionnelle et sociale par des entreprises classiques risqueraient d'exclure les populations les plus fragilisées ou présentant un décalage important par rapport aux conventions et normes du monde marchand et industriel. Certes, les entreprises sont des partenaires naturels de l'insertion économique à travers certains dispositifs impulsés par l'Etat (contrats aidés, allègement des charges sociales, etc.). Mais l'expérience montre que l'insertion professionnelle au sein de systèmes rigides d'organisation du travail sont d'une portée limitée, affectée de multiples biais non maîtrisables : sélection par les entreprises des plus « employables », opportunité financière des contrats aidés, effets de substitution, etc. (Wuhl, 1996). Il existe ainsi des limites quantitatives et qualitatives à l'action d'insertion que peuvent mettre en œuvre les entreprises classiques (Almeida, 1996), limites liées en partie au caractère indépassable des champs de tension entre la logique économique et la logique sociale dans la société industrielle. Par exemple, la valorisation de la flexibilité et des modes d'ajustement de l'emploi qui y sont associés (Cadin, Guerin, 1999) se marie mal avec la durée nécessaire à l'effort d'intégration professionnelle des exclus du système productif marchand. Au-delà du coût social et des compétences nécessaires pour favoriser l'accompagnement social, l'effort d'insertion requiert en effet des formes de socialisation alternatives et des dispositifs organisationnels peu compatibles avec des modes de valorisation du travail hérités du taylorisme et du fordisme (Ginsbourger, 1998), avec un univers dans lequel les modes de contrôle social s'appuient parfois sur des formes de violence symbolique, psychologique ou morale (voir Villette, 1988, 1996 ; Bron, Gaulejac, 1995 ; Enriquez, 1997 ; Hirigoyen, 1998 ; Durieux, Jourdain, 1999) ou encore dans lequel l'obligation de résultat gagne du terrain sur l'obligation de



moyens (Supiot, 1999). Ainsi, les EI assurent un suivi particulier de leurs salariés en insertion. Ceci qui obligerait les entreprises « classiques » à modifier leur organisation du travail et à revoir à la baisse leurs normes de productivité. L'insertion professionnelle dans une EI résulte, en fait, à la fois d'une affaire d'aide à la personne, d'une remise en cause du système et de la logique productive en allant vers des modes d'organisation qualifiante du travail. En ce sens, la vocation sociale des EI ne peut se confondre avec le rôle ou la responsabilité sociale du patronat (Frey, 1995 ; Marinetto, 1999) ou avec l'idée de citoyenneté d'entreprise (Almeida, 1996, 1996/a ; Dermagne, 1996 ; Libert, 1996), même lorsque celle-ci évolue vers le lieu de traitement de l'exclusion. En effet, le projet social des EI ne procède pas d'une réconciliation instrumentale de l'univers économique et de l'univers politique, de l'entreprise et de la société dans des actions citoyennes<sup>10</sup> en vue « *de contribuer à la vie de la cité et pour résoudre les dysfonctionnements de la société avec les intéressés et en complément des services publics* » (Libert, 1996, p. 94). Il vise à reconfigurer les relations entre ces deux ordres à travers une redéfinition de la vocation même de l'entreprise en vue de créer un « *rapport d'insertion* » qui unit la requalification professionnelle et sociale et l'activité productive, de poser les jalons d'une « *économie solidaire* », selon l'expression de B. Eme et J.-L. Laville (1994, 1996), au cœur même du secteur marchand concurrentiel (parallèlement aux actions pouvant être menées dans le domaine de l'économie non marchande et de l'économie non monétaire).

Certes, les EI bénéficient de subventions, mais c'est à la condition qu'elles soient économiquement viables et que leur chiffre d'affaire dépasse un certain montant. Par ailleurs, elles bénéficient de subventions, parce que parallèlement à une activité économique « normale », elles mettent en place des actions d'insertion, et pour certaines d'entre elles, des actions de développement local. Ceci les place sur un double créneau du privé et du public, leur donnant un statut hybride. Quant au marché protégé, il ne concerne que quelques entreprises et surtout les entreprises d'insertion qui débutent, la majorité des EI préférant se lancer sur un marché « classique » afin de permettre la confrontation de leurs salariés en insertion avec les demandes du monde du travail, renforçant ainsi la valeur pédagogique de leurs objectifs (Eme, 1992 ; Bigourdan, 1993). Les textes législatifs et réglementaires n'instaurent d'ailleurs aucun marché réservé ou privilégié pour les EI<sup>11</sup>. Ensuite, la plupart des entrepreneurs sociaux (activité qui est, au fil des ans, devenue un véritable métier) insiste sur la quasi-obligation de tisser des liens avec les entreprises « classiques » de la région dans laquelle ils sont installés et avec les pouvoirs publics locaux. Comme pour l'entreprise classique (Olson, 1986 ; Julien, Marchesnay, 1996 ; Verstraete, 1997 ; Boutillier, Uzunidis, 1999), la réussite entrepreneuriale ne doit pas à leurs seules qualités individuelles ou aux subventions publiques. Elle dépend de la capacité tactique des entrepreneurs sociaux à savoir tirer profit des opportunités offertes par leur environnement, à exploiter leur capital social et relationnel ou à s'inscrire dans des réseaux diversifiés dans leur nature et leur logique (Eme, 1992). Ainsi, selon, un article du « Monde Initiatives » paru le 4 avril 1994, 51 % des EI auraient obtenu des partenariats, dont 20% seraient des chantiers à la demande des PME.

---

<sup>10</sup> qui témoignent parfois du seul souci de redonner un élan à une politique de communication institutionnelle en mal d'inspiration

<sup>11</sup> Bulletin Officiel, Noc : ECOC9410014V, du 5 janvier 1994.

En fait, selon une étude menée à l'initiative de l'UREI Rhône-Alpes, il existe une gamme variée des formes d'accords inter-organisationnels avec les acteurs de l'environnement économique. Ainsi, par rapport à la sous-traitance « classique », on assiste à un développement d'accords de partenariat avec les entreprises plus traditionnelles, partenariats qui reposent sur une convergence d'intérêts économiques, mais dans lesquels les caractéristiques sociales des EI sont également prises en compte. Les auteurs du rapport n'ont pas repéré, dans leur panel, de relation basée sur la seule vocation sociale des EI. À l'opposé, il n'est pas opportun de croire que c'est uniquement au regard de leurs activités économiques que les EI tissent des liens avec les autres entreprises présentes dans l'environnement économique local. Ce constat pose la question, sur laquelle nous ne nous entendrons pas ici, des frontières de la firme qui prend, on le sait, une acuité particulière, dans les débats théoriques actuels (voir Besson, 1997 ; Garrouste, 1997 ; Desreumaux, 1998), avec notamment la notion de réseau.

Ces considérations générales nous conduisent à nous interroger sur les spécificités des E.I. par rapport aux firmes classiques. Nous ne reviendrons pas ici sur les caractéristiques particulières qui entourent la vocation sociale des EI (cf. chapitre 2). Sans chercher à être exhaustif, nous pouvons dégager un certain nombre de spécificités juridiques, gestionnaires, sociologiques.

### **3.1 - Des formes juridiques hétérogènes**

L'une des spécificités des EI tient à la diversité des montages juridiques à laquelle elle peut faire appel. Cependant, avant d'attaquer le vif du sujet, il convient de faire un détour par le droit et la définition juridique de l'entreprise. En effet, questionner ce qu'est l'entreprise en général, c'est chercher des pistes pour savoir si l'EI est réellement une entreprise, au sens juridique du terme. Par delà, il s'agit de démontrer que, malgré les différentes formes juridiques prises par une EI, même si elle l'est sous forme d'association, elle peut être associée ni plus, ni moins, à une entreprise à part entière.

La notion d'entreprise, au niveau juridique a longtemps été dominée par deux thèses distinctes. D'un côté, la thèse individualiste énonce que « *l'entreprise est la mise en oeuvre combinée de la propriété de moyens de production et de la liberté contractuelle* » (Supiot, 1994, p. 177). À l'instar des théories contractualistes de la firme (Gomez, 1996 ; Coriat, Weinstein, 1995), l'entreprise est vue comme un nœud de contrats dans lequel les individus exerçant un contrôle sur les ressources économiques sont mis en relation. Ces contrats servent de supports à l'entreprise, s'inscrivent dans la durée et sont ouverts sur le marché des biens et services (Robé, 1999). De l'autre côté, la thèse communautaire voit l'entreprise comme une institution, permettant la réunion dans une même communauté des détenteurs du capital, des salariés et de la direction (Supiot, 1994, p. 178). Dans ce cas de figure, l'entreprise est une donnée naturelle sur laquelle s'enracine le droit du travail. En outre, cette thèse donne l'idée d'une entreprise permettant la réunion, sous une autorité unique, d'un collectif de travail. Or, de plus en plus, ceci se révèle inexact : groupement d'entreprise, firmes en réseau, exteriorisation de l'emploi, etc. ne permettent plus de penser l'entreprise dans un lieu unique. Elle ne peut non plus se réduire à « *l'exercice souverain du droit de propriété et de la liberté contractuelle à quoi la résume la théorie individualiste* » (Supiot, 1994, p. 179). Par contre, elle a acquis la valeur d'un paradigme (Supiot, 1994), c'est-à-dire, « *une référence constante et nécessaire au juriste qui applique ou interprète le droit* ». Il

accorde la possibilité de voir l'entreprise comme référent pour désigner une collectivité de salariés dirigée par un employeur, sans définir la nature juridique de cette collectivité (Supiot, 1994, p. 179). C'est ce qui autorise J. - P. Robé (1999) à affirmer que, pour les juristes l'entreprise n'existe pas *en soi*. Pourtant, cela n'empêche pas divers domaines du droit de tenir compte du fait que l'entreprise possède une unité d'action et d'en tirer les conséquences qui s'imposent (droit des groupes des sociétés etc; tout comme les différents droits nationaux et le droit international prennent en compte l'existence *de fait* de ces organisations). Globalement, l'entreprise existe en fait, puisque on lui applique certaines règles de droit, mais cela n'a aucun impact sur sa reconnaissance juridique en tant que telle (Robé, 1999).

À la suite de A. Supiot, on peut dire que l'entreprise peut être considérée comme « *une ensemble de constructions juridiques qui ont pour objet d'encadrer la liberté des entrepreneurs* » (1994, p. 180). Ainsi, juridiquement, l'entreprise n'existe pas en soi, mais comme moyen afin de soumettre certains faits et agissement à l'emprise du droit (agissements de l'entreprise, agissement des employeurs, agissements des employés). La liberté que l'on reconnaît à l'entreprise oblige celle-ci à ne pas méconnaître les droits et devoirs qui lui sont liés, sous peine d'entraîner irrévocablement une remise en cause de cette liberté. L'idée est de soumettre l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la responsabilité. En conclusion, juridiquement, « *l'entreprise n'est qu'un outil, pas un citoyen. En revanche, cette outil peut servir à définir la citoyenneté des entrepreneurs, comme il a déjà servi à conforter celle des travailleurs* » (Supiot, 1994, p.182).

Eu égard aux développements précédents, nous pouvons donc soutenir l'hypothèse qu'une EI, quelle que soit sa forme juridique, est bien un entreprise comme les autres. Elle est un moyen utilisé pour atteindre un objectif ; elle est soumise aux mêmes règles de droit que les autres entreprises et ne peut s'y soustraire. Nulle part, il n'est fait mention de la forme juridique que doit revêtir une entreprise pour être considérée comme telle.

Dans la pratique, une EI peut prendre diverses formes juridiques : association loi 1901, SARL, SA, SCOP, etc. Il faut savoir que chaque forme présente des avantages et des inconvénients. Parfois, seule une forme associative est tolérée par certains financeurs publics. S'il est possible d'exercer une activité commerciale, l'EI bâtie sous cette forme est soumise à un déficit d'image dans les milieux économiques. En effet, ceux-ci subodore qu'une association ne se prête pas ou peu à une rigueur gestionnaire. De même, une EI montée en société commerciale (donc prévue pour des activités marchandes) « *handicape le drainage de fonds publics, en particuliers de la part des financeurs sociaux* » (Eme et alii, 1992, p. 97). Ainsi donc, l'EI se trouve prise entre deux feux, car « *aucun statut ne concilie vraiment une fonction commerciale et un but non lucratif, une intervention sur le marché et une logique de service public pour l'insertion et l'emploi* » (Eme et alii, 1992, p. 97).

Par ailleurs, on peut constater une évolution dans les statuts juridiques adoptés par les EI. Alors qu'à l'origine, la forme juridique dominante (s'expliquant par la tradition associative du secteur de l'économie sociale) était l'association loi 1901, on voit aujourd'hui apparaître des formes de sociétés commerciales. En 1998, les associations ne représentaient plus que 58 % des EI contre 39 % de sociétés (21 % SARL, 9 % SA et

9 % EURL, SCOP (SA ou SARL), 3 %) <sup>12</sup>. Cette évolution ne doit rien au hasard. Des facteurs de diverses nature contribuent en effet à ce que les nouvelles structures choisissent plutôt une forme commerciale. Des facteurs juridiques, tout d'abord. Ainsi, depuis le décret N° 91-421 du 7 mai 1991, le ministère des affaires sociales a indiqué que des subventions complémentaires à celles du ministère du travail pouvaient être accordées aux EI n'ayant pas opté pour une forme associative. Dans la même veine, la circulaire N° 54/91 du 30/12/1991 a rendu possible l'emploi des personnes sous le régime de « contrats-emploi-solidarité » dans les sociétés (limité aux seuls postes intéressants le fonctionnement de l'EI, à l'exclusion des postes de production). Des facteurs commerciaux et gestionnaires, ensuite. En effet, si la forme associative permet de faciliter le partenariat avec les collectivités territoriales, elle représente un obstacle à la réalisation d'accords de sous-traitance ou de cotraitance avec les entreprises traditionnelles. Également, le choix de la structure commerciale, en complément de la structure initiale, dénote un renforcement régulier de la position de l'EI dans l'environnement économique. Des facteurs fiscaux. Les EI ayant une forme commerciale peuvent nantir leurs fonds de commerce et bénéficier, comme toutes les sociétés, du régime fiscal de l'aide aux chômeurs créateurs d'entreprise ou de primes régionales à la création d'entreprise. En outre, le maintien du statut associatif n'offre aucun avantage particulier en ce qui concerne les charges sociales et fiscales. Des raisons entrepreneuriales, enfin. En effet, l'entrepreneur social n'est plus. Ces sociétés à statut commercial restent toutefois, souvent, affiliées à une association originelle (ex : Plans Locaux d'Insertion) et ce, pour des raisons de crédibilité. D'après certains chercheurs du CRIDA-LSCI, la séparation de l'entité entre une association et une unité commerciale résulterait, dans certains cas, d'une difficulté à trouver un cadre unique permettant l'imbrication du social et de l'économique (Eme et alii, 1992, p. 11). En outre,

### **3.2 Un objectif de formation non-instrumentalisé**

En suivant Julienne Brabet (1993), le modèle dominant (dans la littérature) de la gestion des ressources humaines peut être qualifié "d'instrumental". Dans cette perspective, elle postule la convergence des enjeux, des intérêts et des finalités des différentes catégories d'acteurs (société, entreprise et individus) et soumet implicitement les enjeux individuels et sociétaux à l'enjeu économique de l'entreprise au non de cette convergence même. La G.R.H. met en œuvre des politiques dans le cadre de la loi de l'économie de marché pour maximiser le résultat économique qui bénéficie, en retour, à l'ensemble des acteurs. Au service de l'entreprise, la fonction ressources humaines vise alors à induire et à gérer des attitudes et des comportements professionnels, sur un plan à la fois individuel et collectif, que la direction estime nécessaires pour atteindre les finalités, les buts et les objectifs de l'entreprise, pour assurer ses performances et garantir son efficacité économique.

Dans une approche gestionnaire, la formation des personnels s'inscrit tout à fait dans cette perspective qui se retrouve d'ailleurs dans sa définition. Ainsi, selon J.-P. Citeau (1997, p. 85), la formation professionnelle peut se définir « *comme l'ensemble de dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux*

---

<sup>12</sup> En 1989, les chiffres étaient respectivement de 84 % pour les associations et de 13 % pour les sociétés.

*changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser l'évolution professionnelle* ». Sa finalité est d'inciter les salariés à modifier leurs logiques d'action, à élargir leurs connaissances et leurs compétences en vue d'atteindre les objectifs organisationnels (et leurs objectifs personnels), de s'adapter aux évolutions de l'entreprise et renforcer leur adaptativité à leur poste de travail (Sekiou & alii, 1993). Dans des enjeux de type productif (entretien ou développement des compétences des hommes) et/ou socio-culturel (évolution des comportements et des attitudes), elle est un outil fondamental d'adaptation (Louart, 1993), écartelée entre des finalités et des logiques multiples (Perreti, 1994 ; Citeau & alii, 1997). Elle doit, selon Citeau, s'inscrire dans une logique managériale, c'est-à-dire être finalisée par des objectifs en rapport avec les ambitions économiques de la firme et sa réalité sociale. Dans cette veine, M. Blin (1993, p. 36) estime que son efficacité dépend directement de son utilité pour l'entreprise qui la met en œuvre : *« Pour être utile, elle (la formation) doit lui permettre d'atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés, spécialement en mettant à sa disposition les compétences indispensables à la réalisation de ses projets »*. En d'autres termes, dans les entreprises classiques du circuit marchand, la formation n'est pas une panacée ou une fin en soi, mais un investissement qui se doit d'être rentable (Crozet, Martory, 1998) - même si l'appréciation de l'incidence des formations dispensées dans une organisation pose des problèmes méthodologiques certains. Même si elle s'appuie sur des modalités de développement des compétences spécifique (Julien, 1994 ; Boislandelle, 1998 ; Pichault, Nizet, 1998, 2000), cette logique d'adaptabilité se retrouve d'ailleurs chez les Pmistes (Torrès, 1999) qui soulignent leur exigences d'adaptabilité - se combinant avec des exigences sociales - liées à cette forme de valorisation des compétences individuelles et collectives.

La logique associée à la formation professionnelle dans le cadre des entreprises d'insertion diffère quelque peu de ce modèle. L'EI, chargée de l'accueil de personnes exclues et de leur resocialisation (en référence à une normalisation sociale) en vue d'un retour à l'emploi dans une entreprise classique, permet l'accompagnement individuel et collectif des personnes en insertion. Ceci constitue un outil d'insertion et un facteur important pour l'efficacité du retour à l'emploi (Ballet, 1997). La formation reste un élément central d'insertion. Sans se confondre ou se superposer, les deux termes de cette équation restent ainsi fortement imbriqués, y compris dans les structures qui ne recourent pas aux contrats de travail prévoyant des temps obligatoires de formation. Que cela soit dans des dispositifs formels ou par le biais de situations de travail riches de potentialités d'apprentissage, la formation, telle qu'elle est utilisée dans les EI, est une séquence essentielle du travail d'insertion, et donc appréhendée comme un indicateur de la conception de la mission d'insertion. Les logiques, qui sous-tendent la formation des ces publics, ne sont pourtant pas homogènes pour autant. B. Bigourdan (1993) en identifie trois :

1 - La formation peut être conçue comme un simple moyen d'insertion sociale. Fondamentalement appréhendée dans une optique instrumentale, elle se limite, dans ce cas, à l'apprentissage de compétences techniques et relationnelles basiques dans le cadre stricte de la situation de travail. Se retrouvant dans les entreprises d'insertion n'ayant pas de dispositif interne complexe de recrutement et d'accompagnement social, cette conception de la formation rejoint, tout en respectant la vocation sociale des structures d'insertion, la logique que l'on retrouve dans les entreprises classiques, dans la mesure

où les effets de transformation des compétences, de sociabilité et d'intégration respectent, somme toute, la séparation des sphères privée et professionnelle.

2 - En plus de ce qui vient d'être dit, la formation peut s'accompagner d'une ouverture sur les questions de la vie sociale, sur des remises à niveau élémentaires en dehors de toute contractualisation officielle. La qualité de l'accompagnement individuel apparaît plus significative que dans le premier cas. La prise en charge de la personne semble plus globale, sans pour autant que l'accompagnement social intègre les difficultés pratiques et personnelles des salariés (relatives au logement, la santé, la vie sociale, etc.).

3 - Dans le dernier cas, la formation est constitutive de la trajectoire d'insertion, qui est définie à l'embauche et régulièrement réajustée, dans la perspective d'une double convention juridique et morale avec le salarié. Le dispositif d'accompagnement est complexe et peut, dans certains cas, se doubler d'un véritable organisme de formation interne, officiellement agréé.

Cette diversité de logiques ne peut occulter le fait que la formation dans les EI obéit avant tout à leur vocation sociale et à leur souci d'insertion professionnelle et sociale. Elle pose inévitablement la question de la reconnaissance des compétences acquises par les salariés. Ne bénéficiant d'aucune labellisation officielle de la part des administrations, ces formations ne permettent pas aux personnels des EI de s'appuyer sur autre chose que sur la « *crédibilité de principe* » (Bigourdan, 1993) de ces structures. En l'absence de référence à un instrument unique, la mobilité professionnelle et la régulation du marché du travail obéissent aux mécanismes et conventions instituées du marché et de la visibilité.

### **3.3 - Un lien salarial fondée sur la précarité**

L'organisation est un espace de socialisation qui produit ses propres normes et ses propres valeurs, qui intègre et fidélise certains de ses membres. Toutefois, le mode d'intégration peut prendre des formes multiples qui sont autant de caractéristiques majeures du système social et de la politique des ressources humaines d'une entreprise : intégration autour d'un projet d'entreprise, à travers les différents modes de contrôle social qui normalisent les conduites individuelles et collectives, etc. Cette stabilisation du lien social reste toutefois variable selon les catégories d'emploi. Il existe de multiples formes d'emploi aux statuts des plus divers, mais inégalement protégés dans l'aire de gestion de l'entreprise. La fonction sociale, face à ces différentes formes d'emploi, ne se préoccupera pas de gérer l'emploi avec une égale vigilance pour tous. Selon une distinction devenue classique (voir Freiche, Le Boulaire, 1994 ; Galambaud, 1994), on observe :

- d'un côté, un « modèle de l'emploi typique » (C.D.I.) qui correspond au noyau stable de collaborateurs permanents. Les salariés qui font partie de ce noyau d'emploi de l'entreprise ont une relative sécurité liée au fait qu'ils assurent la continuité des savoirs et des savoir-faire dans les métiers clés de l'entreprise et qu'ils symbolisent la fiabilité de son fonctionnement.
- de l'autre, l'entreprise développe diverses formes d'emplois, baptisées « modèles atypiques » et/ou précaires, pour réduire ses coûts salariaux, améliorer sa réactivité ou

sa flexibilité externe, ajuster ses effectifs à la variation des commandes ; formes d'emplois acceptées avec une certaine docilité par des individus en situation de vulnérabilité économique (CDD, travail intérimaire, salariés de la sous-traitance, etc.).

Les entreprises d'insertion intègrent cette gestion différenciée des formes d'emploi, mais pour des raisons et des logiques différentes de celles que l'on retrouve dans les entreprises classiques. En effet, les personnels chargés de l'accompagnement social et professionnel ont généralement des contrats de travail à durée indéterminée, alors que les personnes en insertion ont toutes des contrats à durée déterminée. Dans les EI, cette différenciation n'est pas dictée par des impératifs de flexibilité externe, mais par la nécessité d'inscrire la démarche d'insertion dans une durée limitée et qui ne peut, selon la loi (conformément à la circulaire N° 54/91 du 30/12/1991), dépasser 24 mois. Dans cette perspective, la précarité du lien salarial ne sous-tend pas l'existence d'une logique de marché (fondée sur l'offre et la demande) dans la gestion de la relation d'emploi. Au contraire, elle s'inscrit dans une logique de gestion (fondée sur l'optimisation d'une ressource dans des contraintes données) en résonance avec la vocation sociale des EI. En d'autres termes, l'EI est une entreprise de passage destinée à favoriser l'accès à l'emploi. Cette caractéristique se démarque de la culture "traditionnelle" des PME, qui paraît plus proche de la logique communautaire que sociétaire (cf. Segrestin, 1992), dans lesquelles l'adhésion, l'intégration, « *l'interactivité organisationnelle* » sont des éléments nécessaires à la flexibilité organisationnelle et/ou stratégique (Julien, Marchesnay, 1987). Sans que l'on puisse définir de position arrêtée sur ce thème (Witterwulghe, 1998), le lien salarial, surtout dans les plus petites structures, apparaît plus stable, l'attachement, « quasi-sentimental », plus durable (Bizaguet, 1993). Ainsi, on sait qu'en période de crise, les PME apparaissent peu flexibles à la baisse en matière d'emploi, et cela pour raisons techniques liées aux petits effectifs ainsi que pour des raisons sociologiques en raison de leur forte intégration de le milieu local (Simonin, 1995). En introduisant la précarité du contrat de travail pour les individus en attente d'insertion, les EI se distinguent de cette logique culturelle.

### **3.4 - Un surcoût social**

Par ailleurs, le fonctionnement des EI induit des surcoûts sociaux qu'il est nécessaire de gérer et que l'on ne retrouve pas (ou d'une façon moins significative) dans les PME et les entreprises classiques.

L'EI intervient sur l'économique et le social. Elle emploie d'un personnel déstabilisé et peu ou pas formé, ce qui exige une intervention au niveau de la restructuration et de la socialisation de l'individu. C'est le paradoxe de l'EI : elle embauche un individu "non-productif" et qui de surcroît, coûte à l'entreprise par son apprentissage et parfois son insertion sociale. Si l'on compare avec une entreprise « traditionnelle », une part de la masse salariale comprise entre 1,2 et 4 % consacrée à la formation constitue un investissement afin d'augmenter la productivité et les gains. Quant à l'EI, elle finance la formation d'un personnel de passage dans l'entreprise. C'est pour elle un investissement à perte, non amortissable (Bigourdan, 1991). En outre, ce personnel réclame un encadrement et une attention spécifique et amène une désorganisation dans les ateliers de production ou sur les chantiers.

Ce surcoût social peut s'analyser selon une triple perspective :

- une approche « personnaliste » : pour ces entreprises, le surcoût social correspond à l'inadaptation du public en insertion (sous-productivité, sur-encadrement, surconsommation de matière).
- une approche « personnaliste et structurelle » : ici, il est engendré par le personnel en insertion. Il n'est pas minimisé, mais inclut également les frais de structures engendrés par le dispositif organisationnel mis en place pour l'insertion [gestion des relations extérieures, (réunions, rapports d'activité, ...), les agios produits par le retard des versements de subventions, etc.]
- une approche « systémique » : on « *traite le surcoût social en terme de système, préféré au handicap individuel* ».

En fait, il existe deux sortes de composantes du surcoût social : les composantes structurelles et les composantes individuelles.

L'enquête effectuée pour l'UREI Rhône-Alpes (Bigourdan, 1991) met en avant 7 composantes structurelles pouvant générer du surcoût social :

- le recrutement : Il est entraîné par l'accueil des personnes sous contrat d'insertion, contrat de retour à l'emploi, contrats emploi-solidarité, contrats d'adaptation, etc. bénéficiant d'un traitement similaire dans les entreprises classiques
- l'établissement du contrat : l'entreprise utilise une gamme étendue de contrats et leur gestion se révèle lourde et coûteuse
- la rotation du personnel : tout d'abord, il est difficile pour les encadrants d'assumer à la fois un rôle de professionnel et un rôle de pédagogue. Conséquemment cela peut amener à une instabilité du personnel, provoquant des dépenses supplémentaires (il est alors nécessaire de les remotiver, de revaloriser leur implication en utilisant, par exemple, lorsque cela est possible, les augmentations de salaires). Ensuite, la circulaire de mars 1989 restreint le passage en EI à 24 mois maximum. Cela implique une sous-productivité cyclique qui freine le dynamisme de développement de l'entreprise
- la formation : cela consiste en la remise à niveau ou la formation d'un salarié qui entraîne comme nous l'avons vu, des perturbation dans l'organisation du travail et des chantiers ; cela concerne également les retards ou les absences injustifiés. "Le profil même des personnes en insertion cause, par des «accidents ponctuels et répétés», une désorganisation du cycle de production augmentant, parfois de façon sensible, les charges indirectes.
- la socialisation : par les contacts avec le personnel d'encadrement, l'apprentissage ou le réapprentissage des gestes du travail, etc.



- l'environnement économique : banques, etc. L'assise des EI est parfois fragile, et cette "fragilité l'amène parfois à subir le dictat de clients intéressés surtout par la possibilité qu'elle offre de faire réaliser des travaux à bon marché".
- l'environnement social et administratif (réunions, rapports, etc.)

À côté des composantes structurelles, il existe 3 composantes individuelles :

- la sous-productivité : le surcoût est différent selon le type de travaux, le couple encadrant/personne en insertion, l'organisation des chantiers.
- le sur encadrement : lié au projet pédagogique d'insertion
- la surconsommation : il peut exister une surconsommation de matières dues à l'inexpérience et l'inattention des personnes en insertion.

De plus, les partenaires économiques réclament des réunions et des rapports sur la mise en oeuvre et le déroulement des activités, les gains et pertes, etc. Ceci produit des coûts directs et indirects et augmente les charges de l'entreprise de façon significative, charges que l'on ne retrouve pas, ou peu, dans l'entreprise traditionnelle.

Tout ceci nous permet d'émettre l'hypothèse selon laquelle une entreprise « traditionnelle » aurait certaines difficultés à mettre en place le même type de prestation que les EI (Cf. les critiques formulées plus haut). En effet, il faudrait modifier l'organisation du travail telle qu'elle est actuellement conçue (réduction d'effectifs) et revoir à la baisse les objectifs de productivité (or nous sommes plutôt, à l'heure actuelle, dans une logique de gains de productivité avec des effectifs moindre et peu coûteux).

En fait, les EI fonctionnent avec une désorganisation cyclique et c'est là son mode de fonctionnement « habituel ». Là où une entreprise classique verrait un dysfonctionnement grave, pour l'EI, il s'agit de quelque chose qui se reproduit régulièrement [ce qui ne veut pas dire que cela n'entraîne pas de désagréments, notamment en termes financier, humain (ex : dans l'organisation des équipes) et économique (ex : sous-productivité, baisse du dynamisme de développement)].

## **Conclusion**

Ainsi, il est encore difficile de se prononcer sur ce qu'est l'entreprise d'insertion. Est-elle une PME ou pas ? Est-elle avant tout une entreprise ou non ? D'un côté, les entreprises d'insertion sont elles mêmes à la recherche de cette forme de légitimité. De l'autre, le statut de PME leur est dénié par ces dernières (Simonin, 1994).

L'entreprise d'insertion est une PME à vocation sociale qui consacre le passage de la responsabilité sociale de l'entreprise à une citoyenneté située. Celle-ci s'immisce entre l'économique et le social, marque une rupture avec la logique et la culture capitaliste, et définit une limite aux droits de l'économique sur la société. Ces PME hybrides inscrivent, dans leur objet même, des champs de tensions entre une logique sociale et

une logique technico-économique. À ce titre, les buts<sup>13</sup> et les valeurs<sup>14</sup> des dirigeants sont nécessairement en résonance avec une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. A ce titre, il nous semble qu'en terme de citoyenneté un certain type d'entrepreneurs puisse effectivement répondre à ce critère. Nous ne nions pas leur existence dans les entreprises classiques. Mais l'entrepreneur social (car c'est de lui dont nous voulons parler) est le seul, à notre connaissance, qui considère la citoyenneté comme faisant partie intégrante de son travail (nous allions dire, de sa vocation) dans l'entreprise. L'entrepreneur social est un entrepreneur particulier, puisqu'il se situe dans le champ social ; il peut être défini comme celui qui combine les facteurs de production et d'insertion (Ballet, 1997, p. 55). Dans ce sens, il est fortement engagé dans la Cité, puisque son but est d'un côté produire et pérenniser son entreprise, et de l'autre, permettre l'intégration, l'incorporation de nouvelles habitudes sociales et professionnelles chez des individus en difficulté. Il s'inscrit dans la Cité à la fois par son travail productif et par le travail de réinscription des individus en marge de la société. Nous fermons cette parenthèse qui ne constitue pas le coeur du débat, mais qui sera développé dans notre thèse.

## Bibliographie

ABOU SADA G., SWIERGIEL C (sous la dir. de)(1996) : *L'insertion par l'économie - Modalités et limites*, Actes du Séminaire de Roubaix 30 septembre, 1e octobre 1993, L'Harmattan.

ALMEIDA N. (1996), *L'entreprise à responsabilité illimitée : la citoyenneté des entreprises en questions*, Liaison et convergence.

ALMEIDA N. (1996/a), La citoyenneté d'entreprise en question, *Gestion 2000*, N° 5, septembre-octobre, pp. 177-185.

ARCHAMBAULT E. (1996) : *Le secteur sans but lucratif - associations et fondations de France*, Economica.

BALLET J. (1997) *Les entreprises d'insertion*, PUF, Coll. Que sais-je ?

BESSON P. (coordonné par) (1997), *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuilbert.

BIGOURDAN B. (sous la dir. de) (1993) *L'entreprise d'insertion : porte ouverte sur l'emploi*, Les Éditions Juris service

BIZAGUET A. : *Les petites et moyennes entreprises*, Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je?

BORGAZA C, GUI B., POVINELLI F (1998) : "Le rôle des entreprises d'insertion sur le marché du travail" in DEFOURNY et alii : *Insertion et nouvelle économie sociale*, Desclée de Brouwer

BLIN M. (1993) : "La formation professionnelle", in *Gestion des Ressources Humaines*, Cahiers Français, N° 262, juillet-septembre.

---

<sup>13</sup> "intention qui sous-tend l'action", (Desreumaux, 1993, p. 23)

<sup>14</sup> "conception explicite ou implicite de ce qu'ils considèrent comme désirables et en fonction de laquelle ils choisiront, entre plusieurs comportements possibles, les moyens et les fins de l'action", (Desreumaux, 1993, p. 25).

- BOISLANDELLE (MAHÉ de) H. (1998) : *Gestion des ressources Humaines dans les PME*, 2e édition, Economica.
- BOISSONNAT J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob.
- BOISSART et coll. (1997), *Le travail, quel avenir ?*, Editions Gallimard.
- BOUTILLIER S., UZUNIDIS D. (1999), *La légende de l'entrepreneur : le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Syros, Alternatives Economiques.
- BRABET J. (coord. par) (1993) : *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Economica, coll. Gestion
- BRON A., GAULEJAC V. de (1995), *La gourmandise du tapir : Utopie, management et informatique*, Desclée de Brouwer.
- BURT R. S. (1992), *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F. (1997) : *Gestion des ressources Humaines - Pratique et éléments de théorie*, Dunod.
- CADIN L., GUÉRIN F. (1999), *La gestion des ressources humaines*, Dunod.
- CANALS V (1998) : "Insertion professionnelle : construction empirique ou objet d'analyse ?", in CHARLOT, GLASMAN (sous la dir. de) : *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, PUF.
- CAPET M., CAUSSE G., MEUNIER J. (1986), *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica.
- CASTEL R. (1991), "De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation : Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle" in DONZELOT J. (sous la direction de), *Face à l'exclusion : Le modèle français*, Editions Esprit.
- CHARREAUX G. ed. (1997), *Le gouvernement de l'entreprise : Théories et Faits*, Economica.
- CITEAU J. - P. (1997) : *Gestion des Ressources Humaines - Principes généraux et cas pratiques*, 2e édition, Armand Colin.
- COASE R. H. (1997) : *La firme, le marché et le droit*, Diderot Editeur, Arts et Science.
- CORIAT B. & WEINSTEIN O. (1995) : *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, coll. Références.
- CROZET D., MARTORY B (1998) : *Gestion des ressources Humaines*, Nathan
- DEFALVARD H., LAMBERT F. (1999), «Acteurs et institutions de l'économie de l'insertion : bilan et perspectives» in GAZIER, OUTIN, AUDIER (eds), *L'économie sociale : Formes d'organisation et institutions*, Tome 1, L'Harmattan, Logiques Economies.
- DEFOURNY J., FAVEREAU L., LAVILLE J. -L. (Sous la dir. de) (1998) : *Insertion et nouvelle économie sociale*, Desclée de Brouwer, coll. "Socio-économie".
- DEFOURNY J., DEVELTERE P., FONTENEAU B. (éds) (1999) : *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, coll. Ouvertures économiques.
- DEFOURNY., MERTENS S. (1999), «Le troisième secteur en Europe : un aperçu des efforts conceptuels et statistiques» in GAZIER, OUTIN, AUDIER (eds), *L'économie sociale : Formes d'organisation et institutions*, Tome 1, L'Harmattan, Logiques Economies.
- DERMAGNE J. (1996), *Révolution chez les patrons ? L'entreprise citoyenne*, Bayard Editions.

- DESREUMAUX A. (1993) : *Stratégie*, Précis Dalloz, Gestion.
- DESREUMAUX A. (1998) : *Théorie des organisations*, Éditions Management Société, Coll. Les essentiels de la gestion.
- DONZELOT J. (1994), *L'invention du social : Essai sur le déclin des passions politiques*, Editions du Seuil.
- DURIEUX A., JOURDAIN S. (1999), *L'entreprise barbare*, Albin Michel.
- EME B; & LAVILLE J. -L. (1988)
- EME & Alii (1992) : *Les entreprises d'insertion : exemples et réflexions transversales*, Convention pour le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelles - Mission d'expertise CRIDA pour le compte de l'ALDEA, CRIDA-LCSI
- EME B. (1994), "Insertion et économie solidaire", in B. Eme, Laville J.- L., *Cohésion sociale et emploi*, Coll. Sociologie Économique, Éd. Desclée de Brouwer, Paris.
- EME B., LAVILLE J.-L. (1996), Construire l'économie solidaire, *Stratégies Ressources Humaines*, N° 19, automne, pp. 45-54.
- ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'organisation*, Desclée de Brouwer.
- EWALD F. (1996), *Histoire de l'état providence*, Editions Grasset & Fasquelle.
- FREICHE J. LE BOULAIRE M. (1994), *L'emploi et l'entreprise : l'apprentissage des ruptures*, Editions Liaisons.
- FREY J.-P. (1995), *Le rôle social du patronat : du paternalisme à l'urbanisme*, L'Harmattan.
- GALAMBAUD B. (1994), *Une nouvelle configuration de l'entreprise : Le social désemparé*, ESF éditeur.
- GARROUSTE P. (coordonné par), *Les frontières de l'entreprise*, Economica.
- GAULEJAC V. de (1993), "L'insertion paradoxale", in MAPPA Sophia (1993) *Les deux sources de l'exclusion - Économisme et replis identitaires*, KARTHALA, Paris, pp. 283-308.
- GAULEJAC V. de (1996), *Les sources de la honte*, Éd. Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie Clinique.
- GAUTIÉ J. (1993) *Les politiques de l'emploi*, Éd. Vuibert.
- GINSBOURGER F. (1998), *La gestion contre l'entreprise : Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, Editions La Découverte.
- GOMEZ P. - Y. (1996) *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions
- GRANGET N. (1996) : "*Faire Société*" en entreprise d'insertion ?, Thèse de doctorat de l'université en sociologie, Université de Jussieu, Paris VII, juillet.
- GRANOVETTER M. (1991), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embreddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, N° 3, pp. 481-510.
- HATCH M. J. (2000), *Théorie des organisaitons : De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université.
- HIRIGOYEN M.-F. (1998), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Syros.

- JULIEN P. - A. (sous la dir. de) (1994) : *Les PME - bilan et perspectives*, GREPME, Economica
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1987): *La petite entreprise - principes d'économie et de gestion*, Editions g. Vernet, Librairie Vuilbert.
- KERGOAT J., BOUTET J., JACOT H., LINHART D. (sous la direction de) (1998), *Le monde du travail*, éditions la Découverte.
- "Les entrepreneurs de l'insertion", ESPACE, N°18, Juin 1992.
- LIBERT B. (1996), L'entreprise citoyenne, de quoi s'agit-il ?, *L'Expansion Management Review*, N° 82, septembre, pp. 94-98.
- LORIOU M (sous la dir. de) (1999) : *Qu'est-ce que l'insertion ?*, L'Harmattan
- LOUART P. (1991), *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles.
- LOUART P. (1999), "L'entreprise" in LE DUFF R. (sous la direction de), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz.
- MAATI (1999), *Le gouvernement de l'entreprise*, De Boeck Université.
- MAHÉ de BOISLANDELLE H. (1998) : *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2e édition, Economica, Coll. techniques de Gestion
- MAISONDIEU J. (1997), *La fabrique des exclus*, Bayard éditions.
- MARINETTO M. (1999), The Historical Development of Business Philanthropy : Social Responsibility in the New Corporate Economy, *Business History*, Vol. 41, N° 4, october, pp.1 -20.
- MARTORY B. , CROZET D. (1998), *Gestion des Ressources Humaines : manuel de pilotage social*, Nathan.
- MÉDA D. (1995), *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier.
- MORIN E.M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin éditeur.
- OLSON P. D. (1986), Entrepreneurs : Opportunistic Decision Makers, *Journal of Small Business Management*, July, pp. 29-35.
- PAPILLON J. C. (2000), *Économie de l'entreprise - De l'entrepreneur à la gouvernance*, 2ème édition revue et augmentée, Éd. Management et Société, Coll. Les essentiels de la gestion.
- PARRAT F. (1999), *Le gouvernement de l'entreprise*, Maxima.
- PAUGAM S. (sous la direction de) (1996), *L'exclusion, l'état des savoirs*, Editions la Découverte.
- PERETTI J. - M. (1997) : *Ressources Humaines*, 4e édition, Vuibert, Coll. gestion.
- PERRET B. (1995), *L'avenir du travail : les démocraties face au chômage*, Editions du Seuil.
- PERRET B. (1995/a), L'avenir du travail : des tendances contradictoires, *Esprit*, N° 8/9, août-septembre.
- PERRET B., ROUSTANG G. (1993), *L'économie contre la société : affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Editions du Seuil.
- PICHAULT F., NIZET J. (1998), L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites" in ALLOUCHE J., SIRE B. (éd.) (1998) : *Ressources Humaines - Une gestion éclatée*, Economica.

- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Seuil, Coll. Points.
- PINARD R. (2000) : *La révolution du travail - De l'artisan au manager*, Presses Universitaires de Rennes, Coll. Le sens social.
- ROBÉ J. - P. (1999) : *L'entreprise et le droit*, PUF, Coll. que sais-je ?
- ROSANVALLON P. (1995) : *La nouvelle question sociale - Repenser l'État-providence*, Seuil.
- ROSANVALLON P. (1992), *La crise de l'État-providence*, Seuil, Coll. Points.
- SEGRESTIN D. (1992) : *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin
- SCHNAPPER D. (1997), *Contre la fin du travail*, Les éditions Textuel.
- SCHNAPPER D. (2000), *Qu'est-ce que la citoyenneté*, Folio, Coll. Actuel.
- SIMONIN (1994) : "Les PME et l'insertion des publics en difficulté", in *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, Colloque du 11 octobre 1994, Cahier Travail et Emploi.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BESSEYRE DES HORTS, CHEVALIER, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université.
- SUPIOT A. (1994) : *Critique du droit du travail*, PUF, coll. Les voies du droit
- SUPOIT A. (sous la direction de) (1999), *Au-delà de l'emploi : Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion.
- THOMAS H. (1997), *La production des exclus : politiques sociales et processus de désocialisation socio-politique*, P.U.F.
- TORRÈS O. (sous la direction de) (1998), *PME : De nouvelles approches*, Economica.
- TORRÈS O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Coll. dominos
- VERSTRAETE T. (1997), *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant : Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse de doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille (Lille I), I.A.E. de Lille, juillet.
- VIENNEY C. (1994), *L'économie sociale*, Editions la Découverte.
- VILLETTE M. (1988), *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil.
- VILLETTE M. (1996), *Le manager jetable : récits du management réel*, La Découverte/essais.
- WILLIAMSON O. E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Interéditions.
- WITTERWULGHE R. (1998) : *La PME - Une entreprise humaine*, De Boeck Université.
- WUHL S. (1996), *Insertion : les politiques en crise*, PUF.
- XIBERRAS M. (1994), *Les théories de l'exclusion*, Méridiens Klincksieck.